

I. INTRODUCCIÓN

En sus inicios, el concepto de globalización se ha venido utilizando para describir los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados. Nuestro país no es ajeno a esta realidad que es influyente en todos los ámbitos al sector empresarial y más específicamente a la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo 1, proveedora de llantas para vehículos.

El crédito como ayuda al proceso comercial ofrece ventajas y peligros para la empresa que lo usa produciendo impactos económicos que se reflejarán en su cartera de crédito; cuando ocurren impactos económicos extensos, se debe evaluar su reflejo en su portafolio, a medida que los impactos van ocurriendo, el deterioro de los pagos de crédito pueden correlacionarse algunas veces con los indicadores económicos principales.

La cartera vencida es la parte del activo constituida por los documentos y en general por todos los créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Los desafíos económicos que pueden afectar los pagos en crédito van desde aumento de los costos productivos hasta interrupciones en la oferta y demanda.

En el transcurso del presente estudio se analizará variables importantes para el desarrollo productivo-comercial de este tipo de empresa, las cuales no se les ha dado la importancia respectiva, pero como en toda organización comprometida con el servicio y responsabilidad compartida con la sociedad, planteo resolver.

Tecnicentro Eguiguren S.A., tiene 16 años en la ciudad de Quevedo y se encuentra ubicado en las calles Décima cuarta y Bolívar frente a “Súper Éxito”, en donde su actividad es la comercialización de llantas, lubricantes, baterías y

brinda servicios de taller con técnicos altamente capacitados, cuenta con el respaldo y la confianza de sus clientes, por esta razón y para brindarles mayor comodidad, se decidió establecer una nueva sucursal ubicada en la vía a El Empalme junto a la gasolinera VIANKA frente al hospital Quevedo.

Tecnicentro Eguiguren S.A., muestra al momento cartera vencida de sus clientes, por lo que amerita realizar estrategias para recuperar dicha cartera vencida.

El presente trabajo para el Tecnicentro Eguiguren S.A., se enmarca en un plan de gestión de recuperación de cartera, con el propósito de optimizar la administración y mejorar los espacios en el mercado local.

1.1. Planteamiento del problema

El crédito no es sólo el intercambio de un valor por la promesa de un pago futuro, es también la herramienta para incrementar las ventas y tener eficiencia en su relación con los clientes.

La política de crédito es la columna vertebral sobre la que se erige el sistema de administración de las ventas a crédito en la empresa y es que las cuentas por cobrar, a veces ignoradas, otras veces descuidadas, constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” son además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos ya que a diferencia del inventario estas ya no deben pasar por procesos de manufactura, almacenaje, traslado y colocación con los clientes.

Las cuentas por cobrar están ahí, simplemente esperando a que el empresario cambie su visión acerca del manejo de las ventas a crédito. Las cuentas por cobrar representan un promedio del 80% de las ventas totales de una empresa, hoy en día el correcto manejo de las cuentas por cobrar representa la diferencia entre ganar o perder utilidades.

La política de crédito es básica porque define la visión que la empresa tendrá sobre el manejo de esas cuentas, una visión tradicional se orienta al enfoque de riesgo como premisa básica y la otra como generación de valor a través del incremento de las ventas y servicio a clientes.

Desafortunadamente las áreas de crédito y cobro no tienen un perfil de servicio para poder solventar estos escenarios y lo que es más, la forma en que se mide su desempeño no ayuda para nada en el manejo adecuado de las relaciones con los clientes internos y externos pues invariablemente son evaluados por los días en promedio que tardan en cobrar (DSO o Días Cartera) y por el Porcentaje de Cartera Vencida (% BadDebt) y esto implica que no importa lo que haya que hacer, al fin de mes habrá que lograr cobrar lo mas que se pueda sin importar la relación con el cliente.

La empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., vende para obtener utilidades, por lo tanto ese debería de ser el propósito de cada parte de la organización. La cartera vencida es la porción del total de los valores que reportan atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago, dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no han pagado, durante determinado período de tiempo, pese a diferentes acciones preventivas o coercitivas para finalmente llegar al estado de clientes "Inactivos liquidados". Para el mes de Diciembre 2009 este segmento de la cartera superó en número los 500 clientes; con un monto acumulado de USD 179.777,20.

La recuperación de estos valores se encuentra bajo la responsabilidad del Departamento de Recaudación responsable del proceso y bajo la coordinación de una de sus secciones se encuentran ejecutándose las actividades de recuperación de cartera vencida liquidada con saldo, optimizando los recursos humanos y materiales disponibles.

Ante esta problemática haciendo uso del recurso humano disponible y partiendo de una previa selección basada en conocimientos y aptitudes, se

capacitan grupos de trabajo para las tareas operativas de campo, convirtiéndose en verdaderos negociadores dotados de los suficientes conocimientos y elementos psicológicos basados en la teoría de la personalidad aplicada a nuestro segmento de clientes inactivos deudores, lo que permitirá el éxito en la negociación con el cliente justificando el rediseño de las actividades y subprocesos, dinamizando metodologías y logrando una rápida recuperación de los valores pendientes.

Es de indicar que la empresa actualmente cuenta con un cobrador que visita a los clientes al segundo día de mora, además se realizan llamadas telefónicas con el propósito de recordarle que esta su crédito vencido, técnicas que no han dado una respuesta positiva en cuanto a la gestión de recuperación de la cartera vencida, por lo tanto es necesario establecer políticas de crédito y estrategias de cobranza que permitan reducir el índice de morosidad.

1.2. Formulación del problema

La inadecuada gestión en la recuperación de cartera ha ocasionado el crecimiento de deudas vencidas, afectando las áreas de gestión, administración y servicio de la empresa Tecnicentro EGUIGUREN S.A.

1.3. Delimitación del problema

Campo : Gestión administrativa
Área : Estrategias empresariales
Objeto : Gestión de crédito y recuperación de cartera
Espacio : Empresa Tecnicentro EGUIGUREN Quevedo 1, Provincia de Los Ríos
Tiempo : 280 días

1.4. Justificación y factibilidad

Para poder establecer las bases de la reorganización del departamento de cuentas por cobrar hay que comprender que más que una labor de otorgamiento de crédito y de recuperación de la cobranza, el departamento es un área de servicio orientada a completar la labor de venta, es decir, comprender que la actividad de cobranza tradicional es forzar el pago mientras que bajo el esquema moderno se trata de una labor, cuyo propósito es completar ventas y hacer de esta forma espacio para nuevos pedidos.

Ahora bien, para orientar la operación del área de cuentas por cobrar a la generación de valor, se requiere una metodología que permita la redefinición funcional del área y por ende la reingeniería de sus políticas y procesos.

Considerando que en el proceso de recaudación se encuentran las actividades de recuperación de cartera inactiva, la realización del presente proyecto permite optimizar los recursos humanos en las actividades administrativas y de campo en recuperación de cartera inactiva lo que mejora los promedios de recaudación mensual mismos que han descendido progresivamente con el incremento de créditos vencidos.

Con la presente investigación se beneficiaría la empresa, clientes, usuarios porque se justifica acertadamente ya que con todos estos antecedentes la gestión de cobranza se fortalecerá, asimismo el área administrativa de la empresa fomentando mayor rentabilidad para la misma. Además es factible porque se cuenta con el apoyo de la empresa y los recursos necesarios.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

Establecer estrategias de gestión de crédito que permita la recuperación de cartera de créditos incobrables de la empresa Tecnicentro EGUIGUREN S.A. sucursal Quevedo 1.

1.5.2. Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la gestión de cobranza que aplica la Empresa Tecnicentro EGUIGUREN S.A.
2. Investigar las razones de la no recuperación de la cartera vencida.
3. Diseñar estrategias de recuperación de cartera vencida para mejorar la gestión de cobranza.

1.6. Hipótesis

- El índice de la cartera de crédito vencida se debe a la falta de gestión y estrategias de recuperación de la misma.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión de recuperación de cartera

Uno de los aspectos de mayor incidencia en la valoración del riesgo empresarial, es el de la cartera y la debida gestión para su recaudo. En tal sentido, la dinámica de su apreciación al interior de las organizaciones se caracteriza por estimar como una contingencia altamente negativa (en su gestión comercial) la acumulación de la misma. Sin embargo, la tendencia internacional comparada (en tiempos de globalización) nos obliga a considerar diversas alternativas para su gestión y recaudo, que abarcan aspectos tan amplios, partiendo desde su castigo bajo parámetros contables, hasta su valoración como activo para efectos de una negociación que conlleve inversión para la organización. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.1.1. Aspectos Estratégicos de la gestión de recuperación de cartera

Existen a nuestro entender 3 principios básicos a definir para una óptima gestión de cobranzas: Recuperación anticipada - Definición de rentabilidad - Establecimiento de límites temporales en la gestión. **EVANS y MARCUS, (2007).**

Si alguien tiene la oportunidad de comenzar a planear una gestión de cobranzas desde cero se dará cuenta que los 3 puntos están íntimamente relacionados. De todas formas, trataremos de aislarlos para visualizar de mejor forma la importancia de cada uno de ellos. **MONDELLO, (2001).**

2.1.1.1. Recuperación Anticipada

Existe un lapso temporal entre el día en que el cliente dejó de pagar su vencimiento y el día en que decidimos comenzar la gestión de cobranzas con contacto personal. **MONDELLO, (2001).**

Consideramos que ese período de tiempo es óptimo para aplicar herramientas tecnológicas que brinden solución al gran volumen de gestión que debe enfrentarse en estos primeros momentos. Podemos hablar de llamadas salientes con IVR, envío de mensajes a direcciones de mail o SMS por citar a los más importantes. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.1.1.2. Definición de rentabilidad

El paso de una recuperación anticipada con herramientas tecnológicas a una gestión con contacto personal no debería definirse en forma aleatoria sino que debería basarse en las restricciones impuestas por un análisis de rentabilidad.

Si bien el análisis de rentabilidad se encuentra implícitamente en toda la cadena de cobranzas que estructuramos, creemos que, es vital a la hora señalar el corte entre el fin de la gestión automática y el comienzo del contacto personal. De hecho, una buena gestión automática nos permite dimensionar de la forma más eficiente posible a nuestros equipos y, de esta forma, profundizar y mejorar su gestión. **MONTAÑO y AGUSTIN, (2004).**

2.1.1.3. Establecimiento de límites temporales en la gestión

Hemos definido un proceso de recuperación anticipada y analizado el momento en que dicho proceso se agota para dar lugar a una gestión de contacto personalizado. A partir de allí es donde comenzamos a moldear las fases de tiempo en las que se implementarán distintos tipos de estrategias para llegar a un recupero efectivo o al fin de la gestión. **MONTAÑO y AGUSTIN, (2004).**

2.2. Créditos

La palabra crédito viene del latín creditus' (sustantivación del verbo credere: creer), que significa "cosa confiada". Así "crédito" en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza. **MORENO, (2007).**

Se considerará crédito, el derecho que tiene una persona acreedora a recibir de otra deudora una cantidad en numerario entre otros. En general es el cambio de una riqueza presente por una futura, basado en la confianza y solvencia que se concede al deudor. **MONTAÑO y AGUSTIN, (2004).**

El crédito, es una especie de cambio que actúa en el tiempo en vez de actuar en el espacio. Puede ser definido como "el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura". **EVANS y MARCUS, (2007).**

En la vida económica y financiera, se entiende por crédito, por consiguiente, la confianza que se tiene en la capacidad de cumplir, en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo, por lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída. **MONDELLO, (2001).**

2.1.1.4. Concesión del crédito

Una vez concedido el crédito, el gerente se ve en la imperiosa necesidad de recuperar el valor de lo vendido y es aquí donde comienza a conocer que tan acertada fue su decisión. **MIFSUD (1994).**

2.2.1. Crédito Comercial

Es el uso que se le hace a las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo a corto plazo acumulado, como los impuestos a pagar, las cuentas por cobrar y del financiamiento de inventario como fuentes de recursos. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.2.1.1. Importancia

El crédito comercial tiene su importancia en que es un uso inteligente de los pasivos a corto plazo de la empresa a la obtención de recursos de la manera menos costosa posible. Por ejemplo las cuentas por pagar constituyen una

forma de crédito comercial. Son los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa. Entre estos tipos específicos de cuentas por pagar figuran la cuenta abierta la cual permite a la empresa tomar posesión de la mercancía y pagar y por ellas en un plazo corto determinado, las aceptaciones comerciales, que son esencialmente cheques pagaderos al proveedor en el futuro, los pagarés que es un reconocimiento formal del crédito recibido, la Consignación en la cual no se otorga crédito alguno y la propiedad de las mercancías no pasa nunca al acreedor a la empresa. Más bien, la mercancía se remite a la empresa en el entendido de que ésta la venderá a beneficio del proveedor retirando únicamente una pequeña comisión por concepto de la utilidad. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.2.1.2. Ventajas

- Es un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos.
 - Da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales.
- PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.2.1.3. Desventajas

- Existe siempre el riesgo de que el acreedor no cancele la deuda, lo que trae como consecuencia una posible intervención legal.
 - Si la negociación se hace acreditado se deben cancelar tasas pasivas.
- PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.2.1.4. Formas de Utilización

Una cuenta de Crédito Comercial únicamente debe aparecer en los registros cuando éste crédito comercial ha sido comprado y pagado en efectivo, en acciones del capital, u otras propiedades del comprador. El crédito comercial no puede ser comprado independientemente; tiene que comprarse todo o parte

de un negocio para poder adquirir ese valor intangible que lo acompaña, **MONDELLO, (2001).**

Tres condiciones para su otorgamiento:

- ✓ Se plaza un tiempo para el pago
- ✓ Un interés o ganancia para el vendedor
- ✓ Intercambio (Contraprestación)

2.2.1.5. Importancia del crédito

La utilización del crédito desde tiempos antiguos ha permitido el desarrollo de la vida económica en los países, ya que permite y facilita la rápida movilización de capitales y la aceleración de los medios de producción. Permite que las empresas produzcan más bienes, muevan sus inventarios, obtengan ganancia, conserven y ofrezcan nuevas fuentes de trabajo. **SALVATERRA, (2007).**

El crédito en nuestros días, es de tal importancia que internacionalmente facilita las operaciones de compra – venta entre países lejanos y la modalidad de compra por teléfono o vía internet, no sería posible sin la existencia de tarjetas de crédito; esto lleva a sustituir el uso de la moneda físicamente, ayuda a regular el sistema de financiamiento de un país y habla de la prosperidad de sus habitantes mediante el consumo. **MORENO, (2007).**

2.2.1.6. Principales actividades en las que es importante el crédito.

- Programas de vivienda
- Financiamiento a los sectores agropecuarios, comerciales e industriales.
- Promoción especializada del comercio exterior
- En general busca el apoyo a las actividades productivas. **MORENO, (2007).**

2.2.1.7. Elementos inherentes del crédito

El otorgar crédito tiene dos elementos inherentes: si no hay confianza no hay crédito y si se otorga el crédito hay riesgo en él. Vale la pena enfatizar que la recuperación del crédito proviene de la viabilidad en la empresa y de la solvencia moral y económica del solicitante. Las garantías no constituyen sino un refuerzo adicional para la decisión del crédito pero en ningún momento sustituye la capacidad de pago del sujeto de crédito. Es preferible declinar una operación que basarla exclusivamente en garantías. **VIJAY y VERMA, (2007).**

2.2.2. Tipos de crédito

- Crédito Personal: Da servicios como el beneficio de recibir agua, luz, teléfono.
- Crédito Personal empresarial: Se otorga a una persona moral (mueblería, telefonía celular plazo menor a un año)
- Crédito Bancario personal: Se obtiene a través de una institución bancaria: (tarjeta de crédito, crédito automotriz, crédito hipotecario)
- Crédito Comercial: Se refiere a créditos entre empresas, industrias y microempresas: fundamental para la vida económica de un país o una región. **VIJAY y VERMA, (2007).**

2.2.2.1. Clasificación de Créditos

Naturaleza:

- Crédito público (gobierno – personas)
- Crédito privado (entre personas)

Según la garantía:

- Crédito directo
- Con garantía real

Según el plazo:

- Corto plazo (30-180 días)
- Largo plazo (mayor a un año)

Según el destino:

- Crédito industrial
- Crédito comercial
- Crédito agrícola
- Crédito pesquero. **VIJAY y VERMA, (2007).**

2.2.2.2. Análisis y evaluación de crédito

El documento de análisis y evaluación de crédito analiza y evalúa en forma metódica la información histórica, optativa, administrativa, económica y financiera de una persona física o moral, o de cada uno de los integrantes de un grupo de personas físicas o morales que por sus nexos patrimoniales o de responsabilidad impliquen riesgos comunes. **EVANS y MARCUS, (2007).**

Permite al otorgante de crédito conocer con profundidad los factores internos y externos que le afecten en su desarrollo como entre económico, sus fortalezas y debilidades así como sus necesidades financieras para así tomar una decisión profesional y oportuna en cuanto a la calidad crediticia del sujeto de análisis y determinar cual o cuales productos financieros son los que satisfacen sus necesidades. **MONDELLO y CANDACE, (2001).**

Todos los solicitantes deben ser evaluados de acuerdo a las tres C que son:

- **Carácter**, se refiere al compromiso del cliente en su determinación al comprometerse a pagar. Su evaluación es subjetiva, está sujeta a la percepción del que otorga el crédito.

- **Capacidad**, es una apreciación objetiva y se evalúa con estados financieros, la eficiencia de la administración y de la referencia de compañías o personas.
- **Capital**, el capital de una empresa son los recursos financieros que posee en el momento de solicitar un crédito.

2.2.2.3. Contrato de apertura de crédito

La apertura de crédito es un contrato en virtud del cual una de las partes llamada acreditante, se obliga a poner una suma de dinero a disposición de la otra denominada acreditado, o a contraer por cuenta de ésta una obligación, para que el mismo haga uso del crédito concedido por la forma y términos personales, quedando obligado a su vez, restituir al creditante las sumas que disponga o al cubrirlo oportunamente por el importe de una obligación que contrajo y en todo caso, a pagar los intereses, comisiones, gastos y otras prestaciones que se estipulen. **MORENO, (2007).**

2.3. Cartera vencida

Entendida como la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento. Los datos de nuestra muestra indican que el 6% de las empresas tienen el problema de cartera vencida, siendo en su mayoría microempresas y en segundo término pequeñas y medianas empresas. Aunque en las organizaciones grandes también se presenta este problema, el efecto que tiene en la microempresa es mayor dado que no tiene el respaldo económico para resolver en el corto plazo la falta de liquidez. **PERE BRACHFIELD, (2006).**

Evidentemente el problema de cartera vencida surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera. Sin

embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito. **MORENO, (2007).**

La principal problemática a la que se enfrentan las empresas con cartera vencida es la falta de liquidez, entendida como la incapacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que se vencen. **MONDELLO y CANDACE, (2001).**

La relación entre cartera vencida y falta de liquidez se hace evidente cuando el ciclo de operación de la empresa no se lleva a cabo en los términos calculados o esperados debido a la falta de entrada de efectivo por concepto de cobranza de cuentas pendientes. En este sentido, la situación financiera de corto plazo se ve afectada debido a la falta de liquidez y a la premura de adquirir préstamos de corto plazo que le permitan mantenerse en operación. **EVANS y MARCUS, (2007).**

Evidentemente las empresas más pequeñas deben enfrentar el problema de liquidez de otras formas distintas a la adquisición de préstamos, dada su incapacidad de obtener financiamiento por parte de las instituciones financieras. **COMISIÓN INTERSECTORIAL DE POLÍTICA INDUSTRIAL, (2003).**

De acuerdo a un estudio realizado por la Comisión Intersectorial de política Industrial, alrededor del 58% de las pymes tienen como fuente principal de financiamiento a los proveedores. Esto implica, desde una perspectiva macroeconómica, que una desaceleración de la economía en términos de producción y consumo daría lugar al problema financiero de cartera vencida y por ende a un problema de liquidez, dada la dependencia e interrelación de los actores económicos sobre la disponibilidad de efectivo. **SALVATERRA, (2007).**

2.3.1. Recuperación de cartera

La Recuperación de Cartera Vencida, es uno de los rubros en donde se ha centrado la preocupación de las Empresas y esta es una de las actividades en la que contamos igualmente con amplia experiencia, pues con nuestra organización e infraestructura suficiente garantizamos una definición a corto plazo de la viabilidad en la recuperación. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

Nuestra Política y Objetivos en este rubro se encuentran encaminados a la recuperación total del adeudo o su garantía en plazos realmente cortos, pues nuestros controles nos permiten conocer desde un principio la situación general del Deudor y las acciones a seguir, esto es, si perseguir una negociación con garantía suficiente en una fase extrajudicial, o bien actuar con el rigor de la ley en la vía Judicial. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

La función de Recuperación de Cartera consiste en ofrecer productos de reestructura adecuados a la capacidad de pago del acreditado y curar (cobrar) una cuenta (deuda).

Las pérdidas económicas que provocan los fallidos y los créditos morosos son un quebranto económico muy perjudicial para las empresas, que en muchos casos acaba provocando situaciones de insolvencia transitoria o incluso el fracaso empresarial. Por el contrario si el acreedor recobra enseguida los impagados no sufrirá tensiones de tesorería, podrá aprovechar los recursos recuperados en inversiones productivas y conseguir un mejor crecimiento económico Ninguna empresa puede permitirse el lujo de dejar de gestionar los impagados, puesto que tanto si se trata de un retraso en el pago por parte de un cliente como de un incobrable definitivo provocado por un moroso recalcitrante, siempre existen perjuicios económicos para el acreedor. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

Mientras el deudor se demora en el pago, cada día transcurrido a partir del vencimiento de la factura, provoca unos costes financieros al acreedor que merman considerablemente los beneficios que le debería reportar la venta. Y en el peor de los casos cuando el deudor no paga nunca la factura, el acreedor sufre una importante pérdida económica que impacta directamente en la cuenta de resultados”.

"Es necesario establecer diferencias entre los distintos tipos de clientes y definir escrupulosamente las estrategias a seguir con cada uno de ellos".
SALVATERRA, (2007).

La cobranza es un proceso de negociación integral a través del cual se proporciona servicio al cliente. La empresa le vende una solución al cliente para resolver el problema que lo aqueja: Su deuda.

Miguel Moreno autor del libro “Cobranzas a través de Agencias Externas” explicó que las estrategias de cobranza se definen a partir de una adecuada segmentación de la cartera y el direccionamiento preciso de las acciones de cobranza con cada cliente o deudor.

La cobranza a través del Contact Center como nueva estrategia de recuperación de préstamos considera dos factores fundamentales: la productividad y la efectividad.

La productividad se refiere a las llamadas que realiza el operador en un periodo determinado de tiempo y la duración de las mismas, dependiendo lo que se esté cobrando. Por otra parte, la efectividad se refiere a la cantidad que cobró el gestor al deudor. **MORENO, (2007).**

Señala que cobrar es el objetivo, aunque debe verse dentro del proceso de atención al cliente, porque entre más claros sean los argumentos y exista un

buen trato con el cliente, se va a lograr una cobranza de mayor calidad, favoreciendo al mismo tiempo la lealtad del cliente.

La contribución de los Contact Centers es fundamental porque hacen posible que las empresas puedan cobrar más rápido y a menor costo, ya que no sólo realizan llamadas, también manejan otros sistemas de comunicación como: correo electrónico o chat y es a través de una estrategia que considere una combinación de canales, cuando se logra la recuperación de las deudas en mora.

Desde la perspectiva de Miguel Moreno, los Centros de Contacto han optimizado sus servicios, realizando la cobranza a un mayor número de clientes, a un menor costo, a través de diferentes medios previamente seleccionados para llegar a cada uno de los diferentes deudores y, de esta forma, maximizar la probabilidad de la recuperación, aumentando el índice de recupero de deudas en mora.

Puntualizó además que la misión de un Sistema de Gestión de Cobranzas consiste en proporcionar a las empresas, ventajas competitivas para incrementar la rentabilidad de sus carteras de crédito y mora a través de la automatización del proceso de cobranza Integral a sus clientes.

"La cobranza de calidad es aquella que deja al cliente satisfecho y logra la recuperación del adeudo". **MORENO, (2007).**

2.3.2. Tip's de recuperación de cartera vencida

En su ensayo de Técnicas de recobro para la prevención de impagados y la lucha contra la morosidad nos plantea los siguientes Tip's:

- Gestionar su cartera de clientes reduciendo el coste de la morosidad.
- Perfeccionar sus habilidades de comunicación con sus deudores.

- Mantener el nivel de relación más adecuado para retener a sus clientes.
- Establecer la mejor política de riesgos para prevenir impagados.
- Mejorar los ratios de cobro antes de que se produzca el impago.
- Descubrir nuevos medios de cobro que le ayudarán a evitar impagados.
- Gestionar y Mitigar el fraude mediante la normativa jurídica.
- Definir el proceso de reclamación de la deuda tanto judicial, como extrajudicialmente. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.3.2.1. La negociación

La negociación es un hecho de la vida real en el ambiente de cobranzas. Es el proceso de llegar a un acuerdo con los involucrados con relación a la transferencia de recursos, la generación de información y el logro de resultados. Es un proceso persuasivo y una de las habilidades más importantes necesarias para manejar un departamento de cobranzas exitosamente. Las negociaciones exitosas están basadas en tópicos reales, problemas e intereses comunes más que en la gente.

Como mencionábamos anteriormente, la forma de resolver situaciones están basadas en las relaciones humanas. Por ello se debe tratar de separar el problema de la gente, enfocarse en los intereses de las partes, tratar de obtener opciones que generen ganancia mutua y generar criterios objetivos para la obtención de resultados.

La cultura aun dentro de un mismo país o región, afecta la estrategia de negociación. Por lo tanto se requiere habilidades que manejen los aspectos multiculturales, por ejemplo: el lenguaje, la estética, la educación, religión, las creencias y actitudes, las organizaciones sociales y la vida política.

Los gerentes de los departamentos de Cobranzas deben tener en cuenta que después de un proceso de negociación la gente se puede sentir, como es

común insatisfecha, desgastada, delineada con la organización o los tres a la vez. **VIJAY y VERMA, (2007).**

2.3.2.2. Estrategias evasivas de parte de morosos

La estrategia evasiva completa del moroso profesional que implementa ante su acreedor está basada en lo que he bautizado como la estrategia de las cinco "D", estrategia descrita por primera vez en mi libro "Recobrar Impagados y Negociar con Morosos".

Después de largos estudios sobre el comportamiento de los morosos y su "modus operandi" (o debería mejor decir su "mora operandi") la estrategia que siguen los malos pagadores recalcitrantes la he denominado –La estrategia evasiva de los morosos las 5 "D"– porque el moroso contumaz sigue cronológicamente una estrategia formada por cinco fases que empiezan todas con la letra D". **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.3.2.2.1. Demora

Hay que demorar el pago todo lo que se pueda: el tiempo siempre corre a su favor. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.3.2.2.2. Dilación

Hay que dilatar cualquier acuerdo con el acreedor lo máximo posible, prolongar innecesariamente las negociaciones utilizando artimañas de toda clase, cortinas de humo para desviarse del tema y dar largas al interlocutor. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.3.2.2.3. Desánimo

Hay que desanimar al interlocutor siendo difícil y correoso en las negociaciones, ocultándose del acreedor, no cediendo jamás e intentando provocar la confusión. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.3.2.2.4. Disuasión

Hay que disuadir al acreedor de que siga reclamando el pago, hacerle ver que no vale la pena continuar en los intentos de recobro y que le resulta más rentable dedicar su tiempo a otros menesteres. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.3.2.2.5. Desistimiento

Hay que conseguir al final del proceso el desistimiento definitivo del acreedor; que éste renuncie definitivamente al cobro de la deuda y le condone de hecho la suma adeudada.

A partir del su primer contacto con el deudor moroso, el hacedor deberá estar atento a las pistas de entrada que puede mostrar el deudor, averiguar cuál es la táctica o tácticas evasivas concretas que éste quiere utilizar. Una vez descubierta la táctica del moroso debe contra-atacar utilizando las tácticas de recobro más eficaces.

El moroso profesional intentará siempre llegar hasta la última fase; su objetivo es conseguir el desistimiento del acreedor. Los morosillos y malos pagadores se conforman con llegar a la fase dos, la de dilación; es decir el deudor se limita a demorar los pagos y dilatar el acuerdo de reembolsar la deuda.

El acreedor no debe caer en la trampa del moroso; debe detectar a tiempo su estrategia y por consiguiente es conveniente que siga los siguientes consejos:

- Ser plenamente consciente de la estrategia del moroso y estar preparado a combatirla.
- No cansarse nunca de insistir.
- No perder los nervios.
- No caer en la frustración si no se obtienen resultados a corto plazo.
- Insistir en la reclamación de recobro.
- No dejar ninguna escapatoria al moroso.
- Hacer ver al moroso que no se le dejará nunca en paz si no paga la deuda.
- Utilizar todos los medios legales a su alcance para recobrar la deuda.
- Acudir lo antes posible a bufetes de abogados o empresas de recobro si no hay acuerdo amistoso y el deudor se niega a pagar.

Si se siguen estos consejos se evitará que los morosos salgan victoriosos en la batalla de los créditos impagados. **PERE y BRACHFIELD, (2006).**

2.3.2.3. Riesgo de dar créditos

Según él “Los riesgos de dar crédito son de dos tipos: La posibilidad de que el cliente sea incobrable y de que vaya a ser moroso, inmovilizando capital en cuentas por cobrar. En el fondo la magnitud de estos riesgos depende de la capacidad económica y voluntad de pagar de los clientes” **HIGGINS, (1998).**

2.3.2.4. Gestión de los impagados

Algunas pautas a tomar en consideración en relación a las cuentas por cobrar que son las siguientes:

- Casi todos los impagados se pueden recuperar.

El 99% de los impagados se pueden llegar a cobrar utilizando las técnicas adecuadas. Uno los diversos ejemplos de alternativas de cobro es modificar la deuda en diferentes plazos, ya que todos los deudores tienen algún ingreso, y

por pequeño que éste sea, se puede fraccionar el cobro de la deuda en pequeños importes, diluyendo la deuda en el tiempo llegar a su total cancelación.

- Los morosos escogen a quien le deben dinero.

Los morosos saben escoger muy bien a quien le pueden dejar a deber dinero, como buenos depredadores seleccionan a sus víctimas entre las empresas más débiles, tolerantes y desorganizadas. En cambio respetan a las empresas fuertes, bien gestionadas y que no toleran los incumplimientos de pago.

El moroso no suele ser ningún idiota y sabe perfectamente a quien puede torear y aprovecha la debilidad del acreedor para tomarle el pelo. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- Los morosos tienen sus propias prioridades de pagos.

Los morosos no tienen por qué ser todos unos malos empresarios, puesto que la mayoría de ellos planifican cuidadosamente sus actuaciones y establecen un orden determinado de pagos según sus propias prioridades. En algunos casos pagan solamente las deudas más gravosas o aquellas que han garantizado por medio de avales o u otras garantías, en otros suelen pagar primero a los acreedores importantes dejando a deber a los más pequeños. Hay morosos que sólo pagan a aquellos acreedores más agresivos o más poderosos, y otros pagan en función de sus necesidades de suministro, es decir pagan las facturas atrasadas a los proveedores a los que van a cursar un nuevo pedido la próxima semana. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- Los morosos suelen dejar de pagar a los acreedores más lejanos geográficamente.

Cuanta mayor es la distancia que separa al deudor del acreedor, más probable es que exista un problema de morosidad. Los morosos saben que a mayor distancia, es más fácil eludir el pago y saben sacar partido de esta circunstancia. Un moroso profesional se guardará muy bien de deber dinero a un acreedor que se encuentra en la misma calle, pero dejará de pagar al que se halla a dos mil kilómetros. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- Hay regiones con más morosidad y dónde la gente paga peor que en otras.

En ciertas áreas geográficas existe mucha más morosidad que en otras, y en algunas regiones se concentran los malos pagadores. En cambio en otras zonas existen pocos morosos y los deudores suelen pagar ante la primera reclamación del acreedor. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- El moroso siempre intenta ganar tiempo.

El moroso pretende que vaya pasando el tiempo ya que sabe que éste es su mejor aliado. El moroso conoce el refrán de que "deuda vieja es deuda muerta", y juega a dejar transcurrir el tiempo puesto que es consciente de que los acreedores se suelen olvidar de las deudas antiguas ya que dan prioridad a la reclamación de los impagados recientes. El moroso experimentado sabe que los débitos con antigüedades superiores al año acostumbran a ser contabilizados como créditos fallidos por el acreedor y que pasan definitivamente lo que implica el fin de las gestiones de recobro al archivo de incobrables. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- Todos los morosos dicen que van a pagar pero no concretan cuando.

De forma ritual todos los morosos prometen al acreedor que van a pagar la deuda pero por supuesto no dicen cuando y además presumen de su honorabilidad en el campo de los negocios y de su ética personal.

Una pauta para medir la moralidad del deudor es que cuanto más se vanagloria el moroso de su integridad, ésta en realidad resulta ser más irrisoria.

Por lo general el moroso siempre asegura que va a cumplir, pero sus promesas siempre son ambiguas y nunca aporta algún dato concreto respecto a la liquidación de la deuda. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- La morosidad no afecta por igual a todas las empresas.

La morosidad nunca afecta por igual a las empresas, aunque sean del mismo sector, puesto que hay ciertos factores clave como el tamaño de la empresa -cuanto más pequeña más sufre los problemas de morosidad- o el margen bruto que obtiene con la venta de sus productos que determinan el impacto de la morosidad en cada empresa. Para una empresa con márgenes reducidos, un solo impagado puede significar la pérdida del beneficio acumulado de muchas ventas. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- Los peores morosos son los amigos.

El peor moroso es aquel que había sido amigo o mantenía una relación de confianza con el acreedor, ya en estos casos es siempre más difícil conseguir recuperar la deuda. El grado de dificultad en cobrar la deuda es directamente proporcional al grado de confianza que existía con el acreedor. **EVANS y MARCUS, (2007).**

- El mejor método para cobrar de los morosos es la negociación directa y la búsqueda de una solución pragmática.

La negociación es la mejor vía para conseguir el cobro de los morosos, para ello el acreedor debe anteponer sus intereses -recuperar su dinero- a sus posiciones -tiene la razón y el derecho de su parte- y a sus emociones -la lógica indignación y enfado por no haber cobrado-

Por este motivo es necesario encontrar una solución realista que el moroso pueda cumplir y llevarla a la práctica, aunque esto signifique hacer ciertas concesiones al deudor y transigir en algunos aspectos. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.3.2.5. Eliminación de una cuenta incobrable

Cuando la empresa ha tomado la decisión de dar de baja una cuenta por cobrar considerada definitivamente como incobrable, debe utilizar la provisión si la tuviera. Si no existe provisión, debe cargar en los gastos del periodo el monto de la pérdida. **CAMPOS, (2004).**

2.3.2.5.1. Consideraciones legales para dar de baja una cuenta incobrable

La Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) establece las siguientes normas para dar de baja una cuenta incobrable:

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al cliente, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades

relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado, caso contrario se considerará defraudación. **CAMPOS, (2004).**

2.3.2.5.2. Aspectos legales de la provisión para cuentas incobrables

La LRTI establece limitaciones por el monto de la provisión y condiciones para dar de baja una cuenta incobrable. Veamos:

Art. 10 numeral 11 de la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) establece que la provisión no debe exceder del 1% de los créditos concedidos a los clientes y que al cierre del ejercicio se encuentren pendientes de cobro. Esta provisión no debe exceder del 10% de las cuentas por cobrar.

¿Qué pasa si la empresa ha efectuado una evaluación de la cartera y establece que la provisión debe ser de \$ 50.000 como lo calculamos en el tema inmediatamente anterior? ¿Cuál de las dos cifras debemos considerar?

Si consideramos la cifra de \$ 20.000 estamos cumpliendo con la ley pero no estamos registrando la realidad. Si consideramos la cifra de \$ 50.000 estamos reconociendo la realidad pero no estamos cumpliendo con la ley.

La respuesta es que debemos cumplir con ambos aspectos, con la ley y con la realidad. Existe un postulado en la contabilidad que dice: para reconocer los hechos económicos debe primar la sustancia económica sobre la forma legal. La sustancia económica es la realidad y la forma legal es el cumplimiento de la ley. **CAMPOS, (2004).**

2.4. Estrategias de recuperación de cartera

La gestión de cobros requiere de técnicas profesionales. Desafortunadamente, en el mejor de los casos el cobrador promedio conoce quizás una docena de ellas mientras que el cobrador profesional se ha perfeccionado y usa muchas

técnicas de alta efectividad. La diferencia resulta en muy importantes diferencias en resultados, tener en cuenta que al realizar un esfuerzo de cobro debe incorporar cada uno de los siguientes elementos. **EVANS y MARCUS, (2007).**

“Para una buena estrategia de servicio al cliente es necesaria la involucración de la compañía, el liderazgo de la alta gerencia, la satisfacción, productividad y lealtad de los empleados, y conocer el valor del servicio”. **RIVASSANTI.NET., (2011).**

2.4.1. Establezca una buena comunicación y desarrolle el nivel de interés del deudor

Dado que la llamada de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, es esencial capturar toda su atención desde el primer instante. Cuando el deudor responde a una llamada telefónica seguramente estará pensando en otras cosas y no está interesado en lo que usted o su compañía tengan que decir. Especialmente, no está interesado en hablar sobre sus compromisos comerciales ni acerca de su endeudamiento. Debe usted hacer una “venta antes de la venta”, ganarse el derecho a hacer su presentación neutralizando la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capture su total interés y atención. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.4.2. Escuche con Empatía

Hay una gran diferencia entre compasión y empatía. La compasión implica lástima, empatía implica comprensión y el entender como la otra persona se siente con relación a las circunstancias bajo discusión. Quien tenga empatía podrá establecer un vínculo con el deudor en circunstancias difíciles.

Los cobradores excelentes saben escuchar y dejan a los deudores expresar sus opiniones. Tenga en cuenta que el nivel y tono de voz son muy

importantes: debe usted reflejar franqueza y seguridad y al mismo tiempo generar confianza y respeto, sin ser excesivamente agresivo o intimidante. Está bien mostrar seguridad en sí mismo pero es necesario evitar y transmitir ideas preconcebidas sobre la honestidad del deudor.

Muchos cobradores se capacitan continuamente, pocos lo hacen con miras a desarrollar sus capacidades de escuchar. Sin embargo, estas son tan importantes en el proceso de cobro como las técnicas de venta y negociación. La habilidad para escuchar y descifrar las afirmaciones y comentarios de un deudor es un requisito absoluto para el logro de los mejores resultados en la gestión de cobro. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.4.3. Use Técnicas y Estrategias de Ventas

Desafortunadamente, la mayoría de los cobradores no poseen habilidades comerciales. Por el contrario, se aferran al protocolo convencional de cobro y desconocen que las técnicas basadas en tácticas duras e inflexibles, que ayer fueron efectivas, hoy se han transformado en una mezcla de técnicas creativas de persuasión. El deudor que encontramos en la actualidad tiende a ser sofisticado y no responderá a las técnicas de alta presión utilizadas anteriormente. El secreto es ser creativo en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.4.4. Negocie Objeciones

Pocos cobradores son conscientes de que su trabajo gira alrededor de procesos de negociación. La gestión de cobranzas involucra habilidades de escucha, solución de problemas y persuasión, todos ellos componentes de procesos efectivos de negociación. La intransigencia o incapacidad de muchos cobradores que se niegan a negociar es la razón por la cual mucha cartera es castigada.

Por otra parte, pocos cobradores tienen la habilidad de distinguir entre una “situación” como lo pueden ser una quiebra, el desempleo u otros factores económicos que impiden al deudor cumplir con su obligación, y una “objeción” que es una razón inválida o insuficiente como justificación del impago. Los cobradores capaces de reconocer dichas objeciones podrán vencerlas y negociar fórmulas de arreglo con los deudores. El dominio de técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción son esenciales para lograr una gestión de cobro sobresaliente. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.4.5. Hacer Seguimiento

A pesar de ser uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranza, este elemento es uno de los más desatendidos. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor llegue a un compromiso y lo cumpla. En efecto, debe hacer “una venta después de la venta”. Demasiados ejecutivos creen en promesas de pago que son realizadas con el único propósito de finalizar una entrevista o reunión.

El seguimiento es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo. La mayor parte de los cobradores prefieren gestionar el pago de obligaciones a cargo de deudores “fáciles”, lo cual perciben como una actividad más productiva y menos desagradable, que hacer seguimiento a deudores crónicos, curtidos y difíciles.

Este hecho invierte las prioridades reales de un Departamento de Crédito, aumenta la dificultad de recaudo de cuentas vencidas y resulta en cartera castigada.

En la medida en que maniobre al deudor hacia el pago de su obligación, en el desarrollo de su gestión frente al deudor, incorpore cada uno de los elementos

anteriores. No intente copiar a ningún otro cobrador, cada persona es única y debe desarrollar su propio estilo. Desarrolle su propio mensaje. **EVANS y MARCUS, (2007).**

2.5. Políticas de crédito

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe sólo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito. Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. **GITMAN, (2000).**

2.5.1. Principios Básicos de la Política Crediticia

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta. El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y seguimiento que se tendrán

Salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc. **PACÍFICO EDITORES S. A., (2004).**

2.5.2. Políticas Generales

Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco C del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

1. **Reputación:** el registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación.
2. **Capacidad:** la posibilidad del solicitante para Reembolsar el crédito requerido. El análisis de los Estados Financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.
3. **Capital:** la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.
4. **Garantía Colateral:** la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.
5. **Condiciones:** el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo si la empresa tiene un inventario

excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones.

El analista de crédito centra su atención, sobre todo, en las dos primeras C (reputación y capacidad); porque representan los requisitos básicos para la concesión del crédito. Las tres últimas (capital, garantía colateral y condiciones), son importantes para elaborar el contrato de crédito y tomar la decisión de crédito final, que depende de la experiencia y el criterio del analista de crédito. **PACÍFICO EDITORES S.A., (2004).**

2.6. Políticas de cobranza

Los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa están determinados por su política general de cobranza. Cuando se realiza una venta a crédito, concediendo un plazo razonable para su pago, es con la esperanza de que el cliente pague sus cuentas en los términos convenidos para asegurar así el margen de beneficio previsto en la operación. En materia de política crediticia se pueden distinguir tres tipos de políticas, las cuales son; políticas restrictivas, políticas liberales y políticas racionales. **JIMÉNEZ, (2000).**

2.6.1. Políticas restrictivas

Caracterizadas por la concesión de créditos en períodos sumamente cortos, normas de crédito estrictas y una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas por cobrar. Pero a su vez este tipo de políticas pueden traer como consecuencia la reducción de las ventas y los márgenes de utilidad, la inversión es más baja que las que se pudieran

tener con niveles más elevados de ventas, utilidades y cuentas por cobrar. **JIMÉNEZ, (2000).**

2.6.2. Políticas Liberales

Como oposición a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser generosas, otorgan créditos considerando la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de períodos para el pago de las cuentas. Este tipo de política trae como consecuencia un aumento de las cuentas y efectos por cobrar así como también en las pérdidas en cuentas incobrables. En consecuencia, este tipo de política no estimula aumentos compensadores en las ventas y utilidades. **WALTON, (2002).**

2.6.3. Políticas racionales

Estas políticas son aquellas que deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas; se implementan con el propósito de que se cumpla el objetivo de la administración de cuentas por cobrar y de la gerencia financiera en general. Este objetivo consiste en maximizar el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Se conceden los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranzas se aplican tomando en consideración los cobros a efectuarse obteniendo un margen de beneficio razonable. **WALTON, (2003).**

2.6.4. Costos de las cobranzas

Una de las variables principales de la política de cobranza es el costo de los procedimientos de cobranza, situado dentro de ciertos límites, mientras mayores sean los gastos de cobranza menor será la proporción de incobrables

y el lapso medio de cobro. No obstante la relación entre costo de las cobranzas y eficiencia de las mismas no es lineal. Los primeros gastos de cobranza es probable que produzcan muy poca reducción de las cuentas incobrables; pero a medida que se van aumentando los gastos, estos comienzan a tener un efecto significativo en este sentido, pero a partir de un punto, si se siguen incrementando los gastos de cobranza, se tiende a producir cada vez menos reducción de la pérdida a medida que estos gastos se vayan agregando.

WESTON y BRIGHAM, (2003).

Se debe considerar seriamente que los gastos de cobranza deben siempre compararse con las sumas de dinero que se traten de recuperar. No resulta económicamente beneficioso recuperar el valor de una cuenta cuyos gastos de cobranza exceden el monto a rescatar: También es recomendable estudiar con seriedad aquellos casos en los cuales está permitido cargar a la cuenta del cliente los gastos de cobranza para que éstos puedan ser aplicados en forma razonable.

Los gastos de cobranza de una empresa guardan íntima relación con las políticas y procedimientos de cobro. En la medida que una empresa sea más restringida en el otorgamiento de crédito y más agresiva en sus procedimientos de cobro reduce sus pérdidas en cuentas incobrables; no obstante corre el riesgo de que disminuyan sus ventas y aumenten sus gastos de cobranza al hacer un mayor uso de personal para labores de cobranzas. Esta función agresiva se caracteriza por el envío constante de cartas, telegramas, llamadas telefónicas, uso de bufetes de abogados, procedimientos judiciales, etc. cuando una empresa use medidas liberales en la concesión de créditos y utiliza procedimientos de cobranza deficientes aumentaría su volumen de ventas, sus gastos de cobranza serían bajos pero las pérdidas en cuentas incobrables aumentarían. **WESTON y BRIGHAM, (2003).**

2.7. Gestión de cobro

2.7.1. Cinco elementos básicos

La gestión de cobros requiere de técnicas profesionales. Desafortunadamente, en el mejor de los casos el cobrador promedio conoce quizás una docena de ellas mientras que el cobrador profesional se ha perfeccionado y usa muchas técnicas de alta efectividad. La diferencia resulta en muy importantes diferencias en resultados.

Tenga en cuenta que al realizar un esfuerzo de cobro debe incorporar cada uno de los siguientes elementos. **BYINGTON.NET., (2011).**

- 1. Establezca una buena comunicación y desarrolle el nivel de interés del deudor**, dado que la llamada de gestión de cobro es una interrupción a las actividades del deudor, es esencial capturar toda su atención desde el primer instante. Cuando el deudor responde a una llamada telefónica seguramente estará pensando en otras cosas y no está interesado en lo que usted o su compañía tengan que decir. Especialmente, no está interesado en hablar sobre sus compromisos comerciales ni acerca de su endeudamiento. Debe usted hacer una "venta antes de la venta", ganarse el derecho a hacer su presentación neutralizando la preocupación del deudor hacia otros asuntos. Capture su total interés y atención.
- 2. Escuche con empatía**, hay una gran diferencia entre compasión y empatía. La compasión implica lástima, empatía implica comprensión y el entender como la otra persona se siente con relación a las circunstancias bajo discusión. Quien tenga empatía podrá establecer un vínculo con el deudor en circunstancias difíciles. Los cobradores excelentes saben escuchar y dejan a los deudores expresar sus opiniones.

Tenga en cuenta que el nivel y tono de voz son muy importantes: debe usted reflejar franqueza y seguridad y al mismo tiempo generar confianza y respeto, sin ser excesivamente agresivo o intimidante. Está bien mostrar seguridad en sí mismo pero es necesario evitar y transmitir ideas preconcebidas sobre la honestidad del deudor. Muchos cobradores se capacitan continuamente, pocos lo hacen con miras a desarrollar sus capacidades de escuchar. Sin embargo, estas son tan importantes en el proceso de cobro como las técnicas de venta y negociación. La habilidad para escuchar y descifrar las afirmaciones y comentarios de un deudor es un requisito absoluto para el logro de los mejores resultados en la gestión de cobro. **BYINGTON.NET., (2011).**

- 3. Use Técnicas y Estrategias de Ventas,** desafortunadamente, la mayoría de los cobradores no poseen habilidades comerciales. Por el contrario, se aferran al protocolo convencional de cobro y desconocen que las técnicas basadas en tácticas duras e inflexibles, que ayer fueron efectivas, hoy se han transformado en una mezcla de técnicas creativas de persuasión. El deudor que encontramos en la actualidad tiende a ser sofisticado y no responderá a las técnicas de alta presión utilizadas anteriormente.

El secreto es ser creativo en la utilización de las diferentes técnicas comerciales dirigidas a llevar a los deudores al cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo, si el cobrador puede demostrar la importancia que su servicio representa para el negocio o la felicidad personal del deudor, podrá persuadir a éste para que atienda las acreencias de su interés en forma prioritaria y que lo haga antes de cancelar las que tenga a favor de otros. **BYINGTON.NET., (2011).**

- 4. Negocie Objeciones,** pocos cobradores son conscientes de que su trabajo gira alrededor de procesos de negociación. La gestión de cobranzas involucra habilidades de escucha, solución de problemas y persuasión, todos ellos componentes de procesos efectivos de negociación. La intransigencia o

incapacidad de muchos cobradores que se niegan a negociar es la razón por la cual mucha cartera es castigada.

Por otra parte, pocos cobradores tienen la habilidad de distinguir entre una "situación" como lo pueden ser una quiebra, el desempleo u otros factores económicos que impiden al deudor cumplir con su obligación, y una "objeción" que es una razón inválida o insuficiente como justificación del impago. Los cobradores capaces de reconocer dichas objeciones podrán vencerlas y negociar fórmulas de arreglo con los deudores. El dominio de técnicas de negociación y la habilidad para distinguir entre una situación y una objeción son esenciales para lograr una gestión de cobro sobresaliente. **BYINGTON.NET., (2011).**

5. Hacer Seguimiento, a pesar de ser uno de los pasos más importantes del ciclo de cobranza, este elemento es uno de los más desatendidos. Las promesas de pago de los deudores no son suficientes y el cobrador debe asegurarse de que el deudor llegue a un compromiso y lo cumpla. En efecto, debe hacer "una venta después de la venta". Demasiados ejecutivos creen en promesas de pago que son realizadas con el único propósito de finalizar una entrevista o reunión.

Una promesa de pago generalmente no se traducirá en un recaudo si esta no es debidamente soportada y recibe un seguimiento adecuado. El seguimiento es fundamental para confirmar y reforzar los compromisos de los deudores y reduce el índice de incumplimientos y promesas rotas al mínimo. Por otra parte, desgraciadamente la mayor parte de los cobradores prefieren gestionar el pago de obligaciones a cargo de deudores "fáciles", lo cual perciben como una actividad más productiva y menos desagradable, que hacer seguimiento a deudores crónicos, curtidos y difíciles. Este hecho invierte las prioridades reales de un Departamento de Crédito, aumenta la dificultad de recaudo de cuentas vencidas y resulta en cartera castigada.

Todo lo anterior requiere de capacitación y entrenamiento permanente, el desarrollo continuo de nuevas técnicas, su perfeccionamiento y la realización de "Clínicas de Cobranza" muy similares a las tan necesarias clínicas de venta.

Si su departamento no maneja el volumen necesario para justificar este importante esfuerzo, una compañía de Administración de Cartera Vencida profesional y de confianza, que prepare y desarrolle permanentemente a sus ejecutivos, puede funcionar como una extensión muy efectiva de su Departamento de Crédito. Esta les permitirá concentrarse en el recaudo de cartera corriente o recientemente vencida y utilizar las técnicas y la experiencia de profesionales en la cartera más difícil. Adicionalmente, se convertirá en un medio de aumentar la presión tempranamente lo cual, sin dañar las relaciones con sus clientes, conducirá a la reducción de impagos al mínimo. **BYINGTON.NET., (2011).**

2.8.Marco legal

2.8.1. Constitución de la empresa

La empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., fue fundada el 23 de julio de 1975 por su propietario el señor Marcos Eguiguren, ubicada en la ciudad de Santo Domingo Avenida Quito a lado del Colegio Julio Moreno Espinoza, fue la primera sucursal hace 35 años en brindar servicios en la venta de llantas, lubricantes, baterías y servicios de taller.

Tecnicentro Eguiguren S.A., se asoció con la compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. más conocida como ERCO TIRE. Gracias a la preferencia y demanda de los consumidores surgió la necesidad de crear la primera sucursal en la ciudad de Esmeraldas eran las dos primeras sucursales del país.

A lo largo de su trayectoria para la satisfacción de sus clientes se decide establecer una segunda sucursal en Santo Domingo y nuevas sucursales en Babahoyo y Quevedo. En el año 1993 el señor Marcos Eguiguren, decide vender el Tecnicentro al Ing. Federico Malo Vergara, gracias al posicionamiento de mercado decide mantener el nombre de la empresa Eguiguren.

2.8.2. Reglamento de crédito de Tecnicentro Eguiguren S.A.

Tener establecido los montos, disposiciones, aprobaciones y cupos de créditos que mantienen los clientes en la empresa de acuerdo a la capacidad de pago. Todos los clientes que soliciten un cupo para poder despacharles mercadería a crédito deberán completar los siguientes requisitos:

2.8.2.1. Personas Jurídicas

- Llenar solicitud de crédito.
- Copia del acta de constitución de la compañía.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Referencias bancarias.
- Carta de Autorización del representante legal, con listado de personas facultadas para firmar las órdenes de compra.
- Pagaré firmado por el cupo asignado en montos mayores a USD. 4.000,00.

2.8.2.2. Personas Naturales

Con montos hasta USD 999,00

- Llenar solicitud de crédito
- Copia de cédula de identidad. En caso de ser con firma conjunta, incluir copia de cédula del cónyuge
- Cheques personales
- Referencia bancaria, con un promedio mínimo de tres cifras bajas

- Copia del pago de servicio básico

Con montos de 1.000,00 a USD 2.500,00

- Llenar solicitud de crédito.
- Copia de cédula de identidad. En caso de ser con firma conjunta, incluir copia de cédula del cónyuge.
- Cheques personales.
- Referencia bancaria, con un promedio mínimo de tres cifras medias
- Copia del pago impuesto predial del año actual o el anterior.
- En caso de no poseer comprobante de pago del impuesto predial, deberá firmar un pagare conjuntamente con un garante que cumpla con todos los requisitos antes indicados.

2.8.3. Procedimiento

Las solicitudes de crédito de todos los clientes junto con los requisitos antes indicados, deberán ser entregadas al Jefe de Crédito, quien en un plazo de 48 horas deberá aprobar o negar dicha solicitud, después de haber realizado la verificación y/o inspección respectiva.

El Jefe de Crédito se reservará el derecho de no aprobar una solicitud si ésta no presenta toda la información completa.

El Jefe de Crédito podrá aprobar cupos hasta la suma de USD. 3.000,00. Cuando el monto es de USD. 3.001,00 a USD. 20.000,00 se deberá aprobar en conjunto con la Gerencia Financiera.

Los montos superiores a USD. 20.001,00 hasta USD. 80.000,00. En adelante deberán ser aprobadas en conjunto por el Comité ejecutivo conformado por:

- Gerente General

- Gerente Financiero
- Gerente Comercial
- Sub.Gerencia Comercial

Si la solicitud de crédito resulta aprobada, el Jefe de Crédito ingresará la información del cliente en el sistema así como el cupo autorizado. El Departamento de Crédito archivaré la información de cada cliente.

En el caso de que un cliente haya cubierto su línea de crédito en un 100%, el Jefe de Crédito a su criterio podrá aprobar sobregiros adicionales hasta por un 10% del cupo original. Incrementos superiores a este monto requerirán de actualización de datos de parte del cliente así como la aprobación conjunta del Jefe de Crédito y la Gerencia Financiera.

El proceso de actualización de datos de clientes debe realizarse al menos una vez al año. Es responsabilidad del Departamento de Crédito mantener información actualizada de sus clientes. Es responsabilidad de los vendedores el proveer esta información oportunamente. El Departamento de Crédito se reserva el derecho de negar una venta a un cliente cuando el mismo no tenga la información actualizada.

2.8.4. Ventas a crédito

Las personas jurídicas (empresas) que cuenten con línea de crédito aprobada y disponible podrán solicitar la facturación de mercadería a través de una orden de compra.

En el caso de clientes finales que requieren producto a través de los vendedores externos, se deberá exigir al momento de la facturación la respectiva Nota de Pedido firmada por el cliente; y en caso de ser pedido telefónicamente, esta tendrá que ser entregada conjuntamente con los

documentos que respalden dicha transacción, los cuales deberán coincidir con los plazos acordados previamente y que constan detallados en la factura.

Por la diferencia adeudada por el cliente, es responsabilidad del cajero y del vendedor llenar la correspondiente Letra de Cambio a favor de la empresa. Se debe mencionar que únicamente debe existir una sola letra firmada por el saldo adeudado y no varias letras por cada cuota.

Evitar créditos mayores a 120 días plazo. En caso de otorgarlos, hacerlos únicamente con cheques personales y una entrada mínima del 20%.

2.8.5. Cierre de despacho

El sistema bloqueará automáticamente el cupo a todos aquellos clientes que tengan saldos vencidos. Para realizar una venta a crédito a un cliente que esté vencido se deberá solicitar autorización al Jefe de Crédito, quien tan sólo en ventas puntuales podrá aprobar dicha venta a empresas, sub distribuidores y reventa.

Los clientes que tengan cupos bloqueados por saldos vencidos o cupos en cero sólo podrán realizar compras al contado, es decir con cheque certificado, efectivo o con tarjeta de crédito.

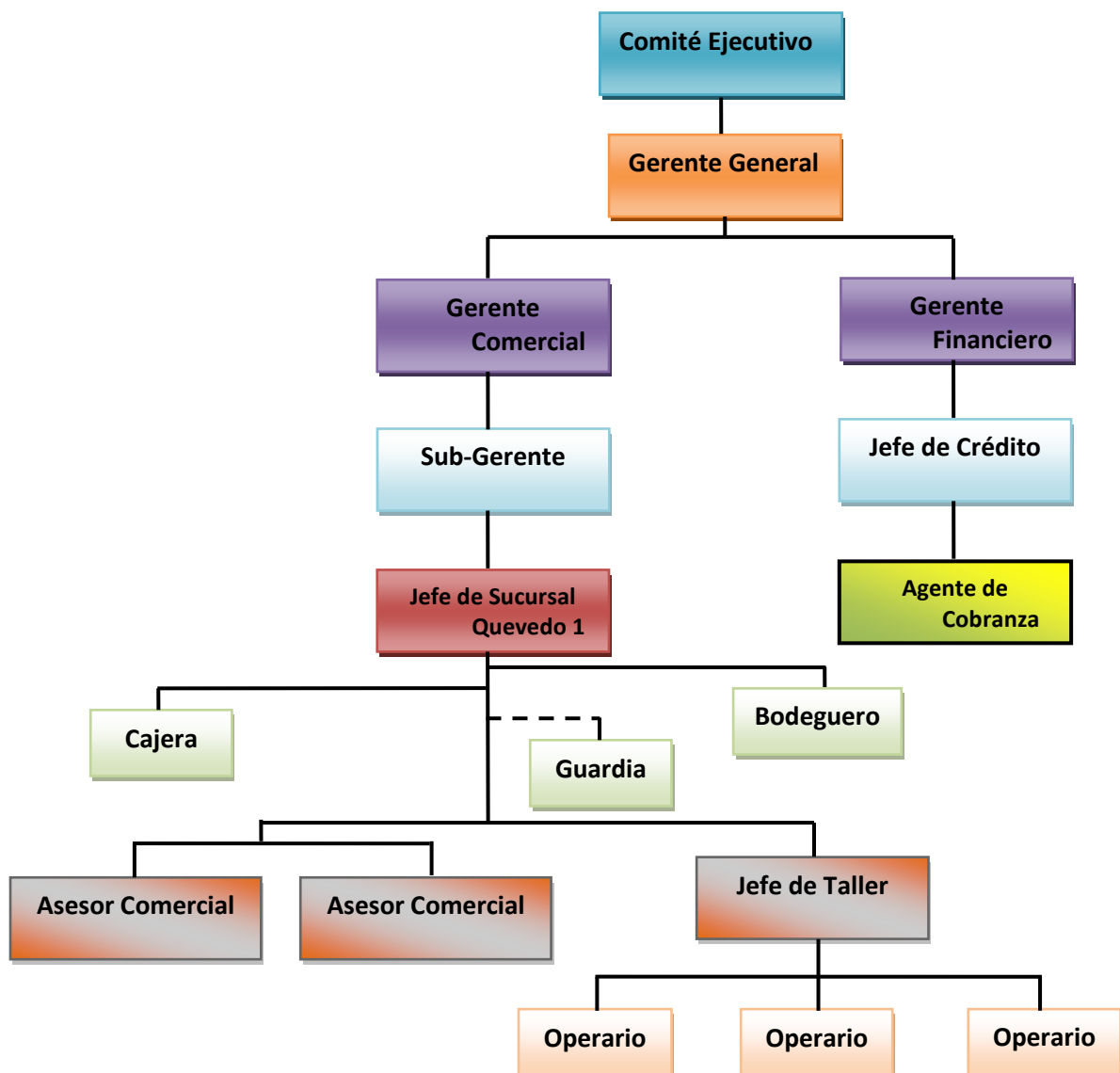
El sistema rebajará los cupos a cero si el cliente tiene más de 60 días vencidos. Por ningún motivo y bajo ninguna circunstancia se podrá autorizar ventas a crédito a clientes que tengan más de 60 días vencidos.

Aquellos clientes que hayan sido enviados al cobro por la vía judicial no podrán volver a ser sujetos de crédito por parte de ninguna de las sucursales.

Para reactivar el crédito de un cliente cuyo cupo se haya rebajado a cero deberá presentar información actualizada y será potestad del Jefe de crédito y Gerencia Financiera autorizarlo.

Para aplicar a un nuevo crédito, el cliente deberá tener cancelado el 50% de su deuda anterior. si se trata de un cliente cuya deuda esta vencida más de 120 días es requisito indispensable que el cliente tenga cancelada la totalidad de la deuda anterior, caso contrario será responsabilidad de Gerencia de Crédito.

2.9. Organigrama de Tecnicentro Eguiguren S.A.



2.9.1. Recurso humano y sus funciones:

- **Comité ejecutivo,** estará integrado por tres personas, el Gerente General quien lo presidirá, el Gerente financiero, el Gerente comercial y la Subgerencia comercial. Se conforman con el propósito de analizar y aprobar las solicitudes de crédito, después de haber pasado por las fases de revisión y análisis. El Comité ejecutivo, será el máximo nivel de decisión en Tecnicentro Eguiguren S.A., para resolver sobre solicitudes de crédito en el marco de las políticas definidas para el efecto.
- **Gerencia General,** es responsable ante el Directorio y tiene autoridad sobre: Auditoría interna, Gerencia financiera, Gerencia comercial, Subgerencia comercial y Jefe de recursos humanos.

Objetivo del cargo:

Revisar que los controles de la compañía en las áreas financieras, contables y de recursos humanos se cumplan de manera adecuada y en los tiempos establecidos.

Funciones permanentes:

- Revisar, corregir y velar por el cumplimiento de los proyectos nuevos de la compañía dispuestos por el Directorio.
- Analizar permanentemente el cumplimiento de los objetivos de comercialización.
- Mantener reuniones exclusivamente comerciales, para definir planes de venta.

- Realizar permanentemente investigaciones de mercado, tanto en la misma red de la compañía (relacionadas) como en la competencia.

Funciones periódicas:

- Cumplir con los objetivos planteados cada mes con el Comité Ejecutivo (Conformado por el Gerente General, Gerente Financiero, Gerente Comercial y Sub-Gerente Comercial).
- Coordinar y planificar la creación de nuevos proyectos de la compañía.
- Coordinar en conjunto con los Directores de CONTINENTAL TIRE ANDINA, la obtención de nuevos créditos bancarios.
- Realizar autorizaciones de crédito en casos especiales.
- **Jefe de sucursal (1)**
Administración del local, responsable del cumplimiento de cupo mensual.
- **Jefe de crédito (1)**
Revisar documentación de cliente, buró de crédito, referencias, aprobación de créditos.
- **Agente de Cobranza (1)**
Realizar gestión de cobro por cartera vencida, dentro y fuera de la ciudad, reportar clientes morosos por más de 60 días a central de riesgo.
- **Cajera - facturadora (1)**
Atención cordial y agilidad en la facturación por los servicios prestados a los clientes, reportes de ingresos efectivo y cheque de las ventas realizadas diariamente.

- **Bodeguero (1)**

Encargado del despacho de mercadería previa facturación, control mediante inventarios de bodega, recibir mercadería realizada por medio de transferencia etc.

- **Asesores Comerciales (2)**

Atención cordial, visita de puerta a puerta a Distribuidores y clientes finales de diferentes zonas, tomar pedido, recomendar tipo de neumático para todo tipo de vehículos, realizar visitas a Cooperativas de transporte de pasajero, bananeros de transporte de carga etc. Realizar plan de visita semanal, reportar las recaudaciones diariamente.

- **Jefe de taller (1)**

Control en los métodos de revisión mediante las maquinarias, para evaluar vehículos de clientes sobre el tipo de servicio que el automotor requiere.

- **Ayudantes de mecánica – operarios (3)**

Recepción del vehículo mediante un formulario, control de los procesos, realizar el mantenimiento que requieren los vehículos, alineación, balanceo, nitrógeno etc.

- **Guardia (1)**

Es el encargado de la seguridad del local, además cumple la función de controlar y ubicar el ingreso de los vehículos.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y duración de la investigación

La presente investigación se desarrolló en la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Quevedo 1. Se encuentra ubicada en las calles Décima cuarta y Bolívar frente a “Súper Éxito” en la ciudad de Quevedo Provincia de Los Ríos, su situación geográfica es de 1°3' 18" de latitud Sur y de 79°25' 24" de longitud Oeste, a una altura de 73 msnm.

La misma tuvo una duración de 280 días.

3.2. Materiales y equipos

3.2.1. Materiales

• Documentos Administrativos (copias)	100
• Materiales bibliográficos (lápiz, borrador, lapiceros)	100
• Hojas (resmas)	3
• USB 2 GB. (unidad)	1
• Discos magnéticos(unidad)	3

3.2.2. Equipos

• Equipo de computación	1
• Calculadora	1
• Equipo de oficina (Scanner)	1
• Impresora	1

3.2.3. Recursos humanos

- Asesor 1
- Investigador 1

3.3. Tipo de investigación

3.3.1. Aplicada

Con el objeto de realizar esta investigación, se aplicaron los conocimientos adquiridos, comprende la secuencia en el desarrollo de la misma.

3.3.2. Documental

Se consideró la investigación documental, porque permitió apoyarse mediante el uso de las fuentes de carácter documental como: archivos, manuales, memorias, documentos y otros muy necesarios para complementar este contenido.

3.4. Métodos de investigación

Los métodos de investigación que se usaron en el presente trabajo de investigación son:

3.4.1. Inductivo

Mediante el cual se parte del estudio de caso o hechos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige. Los pasos que sigue este método son: Observación, Comparación y Analítico.

3.4.2. Deductivo

Mediante el cual se aplicaron los principios descubiertos en casos particulares, a partir de un enlace de juicios, es decir que sirvieron para describir la problemática de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Quevedo 1, en cuanto al sistema de cobranza para llegar a conclusiones.

3.4.3. Histórico

Se denomina investigación histórica, porque permitió analizar la trayectoria de cómo han evolucionado los créditos y cobranzas en el periodo 2009 de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo 1.

3.5. Fuentes

3.5.1. Primarias

Los datos primarios fueron tomados de los registros de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Quevedo1. A los mismos se los organizó a través de cuadros y figuras que permitieron llegar a la elaboración de resultados a los cuales se les aplicará el respectivo análisis.

3.5.2. Secundarias

Estos datos secundarios sirvieron de punto de partida en la investigación con la facilidad de ser menos costosa, se refiere a la información que se obtuvo relacionada con la investigación como: Recopilar datos a través de consultas en Internet, libros, revistas, tesis, folletos entre otros, los mismos que tengan relación con el presente trabajo, además trabajos similares en donde se evidencie gestión de cobranza.

3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación

3.6.1. Técnicas

La técnica que se aplicó es la investigación documental, utilizada con el fin de elaborar el marco teórico de referencia general, para lo cual se analizó y sistematizó la información que existe sobre la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.

Los instrumentos que se emplearon en forma complementaria a los métodos y técnicas señaladas anteriormente se pueden clasificar en:

- Recopilación de Información
- Procesamiento de Datos

3.6.2. Instrumentos

Los instrumentos de evaluación permitieron al investigador aproximarse en lo posible a la realidad y obtener datos que le permitan realizar su tarea dentro del campo investigativo.

En el proceso investigativo se utilizó la encuesta y la entrevista como técnica investigativa.

3.6.2.1. Encuestas

Se utilizó un formulario de encuesta pre estructurado con preguntas cerradas que respalda la formulación de los objetivos arrojando resultados que sustenten la gestión de recuperación de cartera vencida.

3.6.2.2. Entrevista

Se entrevistó al Gerente financiero y Jefe de Crédito de Tecnicentro Eguiguren S.A., para lo cual se estableció un formulario de entrevista, acorde a los objetivos de la investigación.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

La población objetivo de la investigación está constituida de la siguiente manera:

Dignidad	Número
Gerente financiero	1
Jefe de crédito	1
Asesores comerciales	2
Clientes activos	220
Clientes inactivos	85
Total	309

3.7.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el muestreo por dignidades. Esta técnica permitió generalizar los resultados que se obtuvieron a partir de una muestra hacia toda la población.

Mediante la siguiente fórmula se determinó la población de clientes:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Dónde:

n = Muestra

N= Universo objetivo 305 clientes activos e inactivos y asesores comerciales

Z = Nivel de confianza 1.96%

e = Margen de error 5%

p= Probabilidad de ocurrencia del evento 50%

q = Probabilidad de no ocurrencia 50%

Aplicación de la Ecuación:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 305}{0.05^2 (305 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$
$$n = \frac{3.8416 \times 0.50 \times 0.50 \times 305}{0.0025(304) + 3.8416 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{292.92}{0.76 + 0.96}$$
$$n = \frac{292.88}{1.72} = 170.30$$

Del total de 170 personas encuestadas se estratificó la muestra, de los cuales el 72% da un total 122 clientes activos y el 28% con total 48 clientes inactivos a encuestar.

3.8.Procedimiento metodológico

Después de determinarlos elementos a considerar, se aplicó un minucioso diagnóstico de documentos de la oficina de crédito de Tecnicentro Eguiguren S.A. a fin de determinar los créditos otorgados por la empresa en el período 2009, dicha información se presenta en cuadros y figuras y se basa exclusivamente a monto de crédito, tipo de cliente y actividad comercial que realizan las empresas que Tecnicentro Eguiguren S.A. tiene como clientes.

Con la información anterior se estableció la situación de la cartera de las empresas a las cuales Tecnicentro Eguiguren S.A. les provee de productos, que incluye el diagnóstico de la morosidad, monto y fecha impago del crédito.

Una vez que se analizaron los datos de la investigación, se propone las pertinentes estrategias de recuperación de cartera de acuerdo a las políticas y procesos de crédito de Tecnicentro Eguiguren S.A., así como los procedimientos y herramientas de cobranza para todos los créditos, a fin de disminuir los créditos impagos de la empresa y lograr reducir la cartera inactiva a valores inferiores al uno por mil en relación a la facturación mensual de Tecnicentro Eguiguren S.A. mediante la integración de un equipo multidisciplinario para la negociación efectiva con el cliente, optimizando los recursos disponibles en un clima que garantice la estabilidad laboral que a su vez mejore la rentabilidad de la Empresa.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de las encuestas aplicada los clientes activos de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo 1

4.1.1. Calidad del servicio

En la Figura 1, se refleja que de los 122 clientes activos encuestados sobre la calidad de servicio que ellos recibieron por parte de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., un 58% piensa que es bueno, 28% excelente, 8% regular, 6% pésimo y ninguno que es malo.

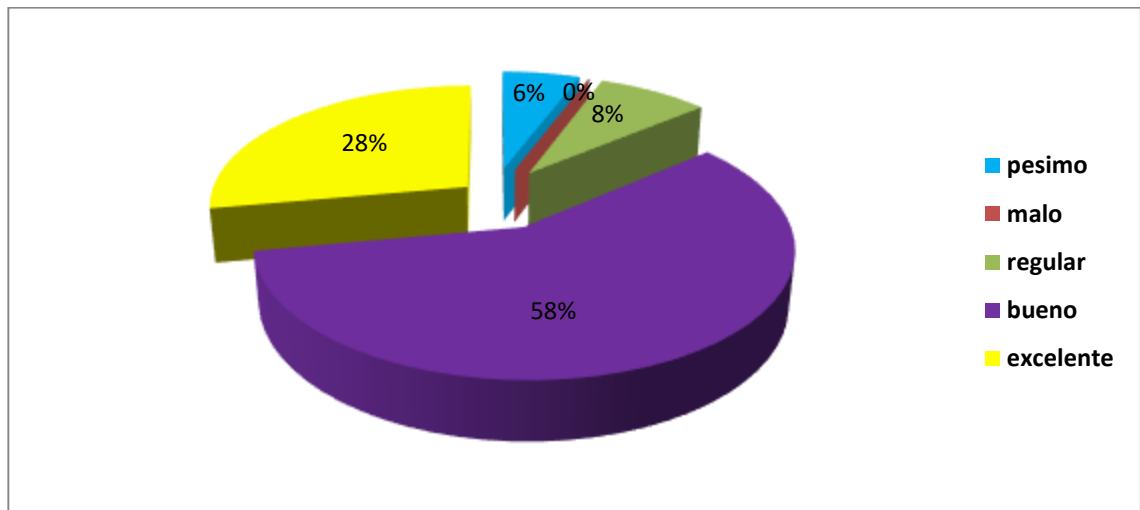


Figura 1. Calidad de servicios que reciben los clientes

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.2. Servicio y productos que ofrecen

Como se puede apreciar en la Figura 2 un gran promedio de los encuestados (95% que representa a 116 personas) dicen que son conocedores de los servicios y productos que oferta Tecnicentro Eguiguren S.A. y apenas un 5% (6 personas) dicen no conocer su oferta.

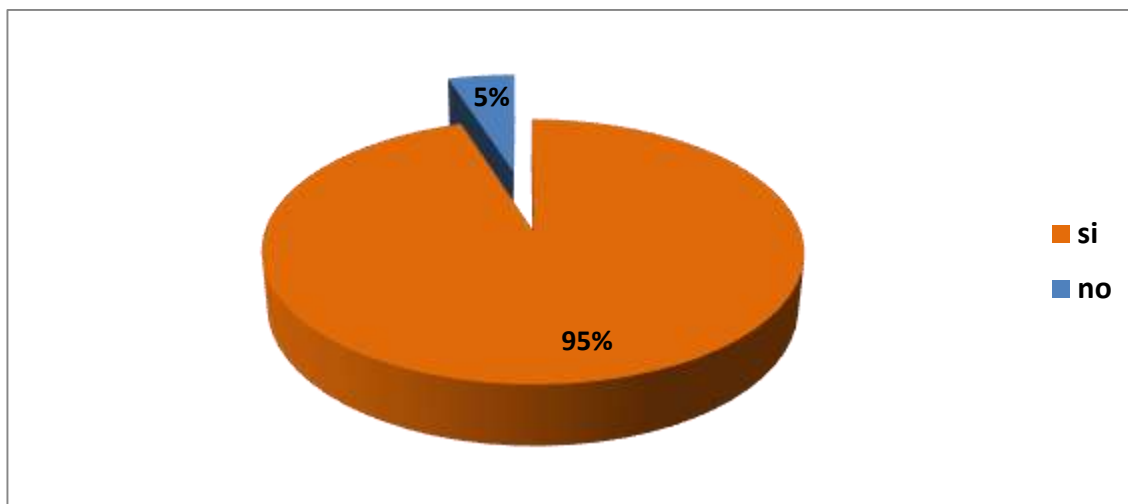


Figura 2. Conocen sobre el servicio y productos que ofrecen

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.3. Créditos de la empresa

Tal como refleja la Figura 3, el 86% (105 personas) de los encuestados consideran que las políticas que aplica la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. están acorde a sus expectativas, mientras que lo ven desfavorable para sus intereses un 14% (17 personas).

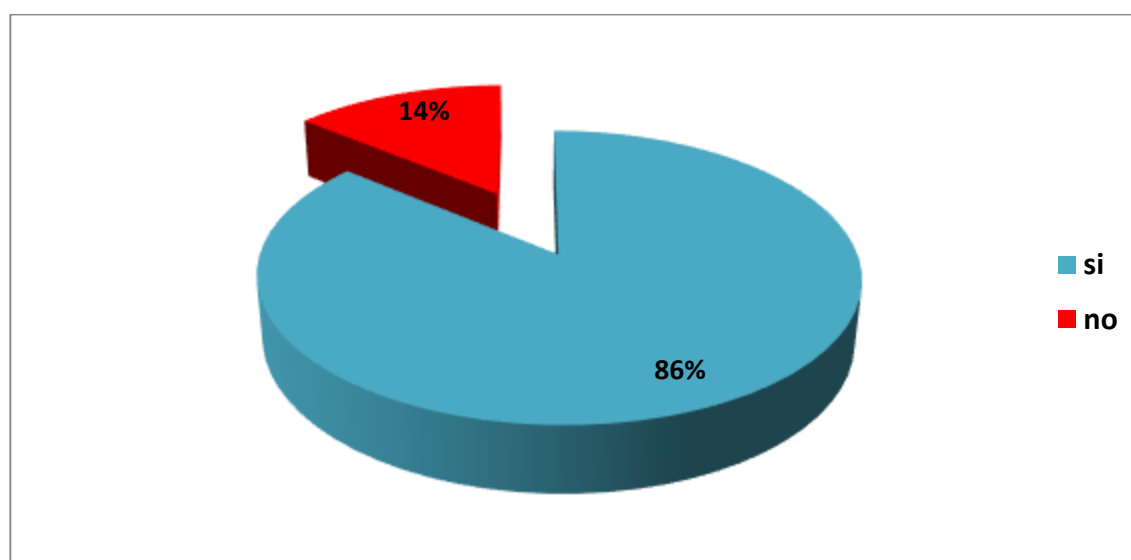


Figura 3. Políticas de crédito acorde a las expectativas del cliente

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.4. Sistema de pago

De los clientes activos encuestados se pudo establecer que el 68% que representa a 83 personas manifiestan que su sistema de pago por las compras realizadas es a crédito, y en un grupo de 39 personas (32%), prefieren hacerlo al contado.

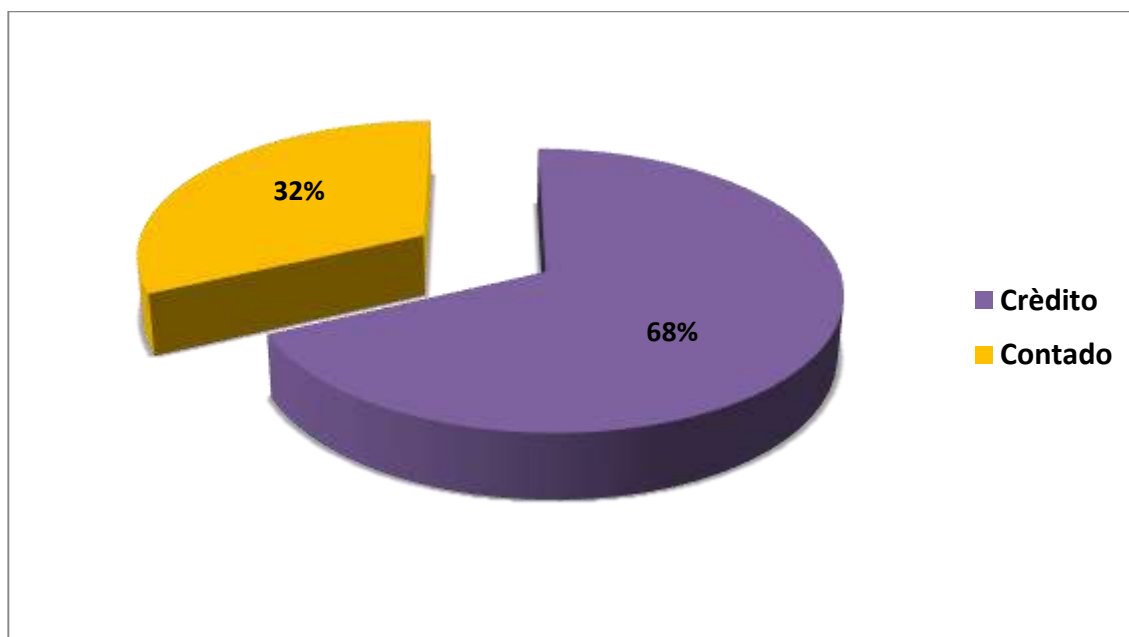


Figura 4. Formas de pago de los clientes

Fuente: Tecnicoentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.5. Ingresos económicos

De acuerdo a lo que muestra la Figura 5, el 50% de los encuestados (61 personas dicen que su promedio de ingresos económicos mensuales se encuentran entre USD 501 a USD 800 en, con un 34% (42 personas) se encuentran aquellos que poseen ingresos entre USD 201 a USD 500, el 10% (12 personas) generan más de USD 800 y apenas el 6% de los encuestados (7 personas) tienen ingresos por debajo de los USD 200.

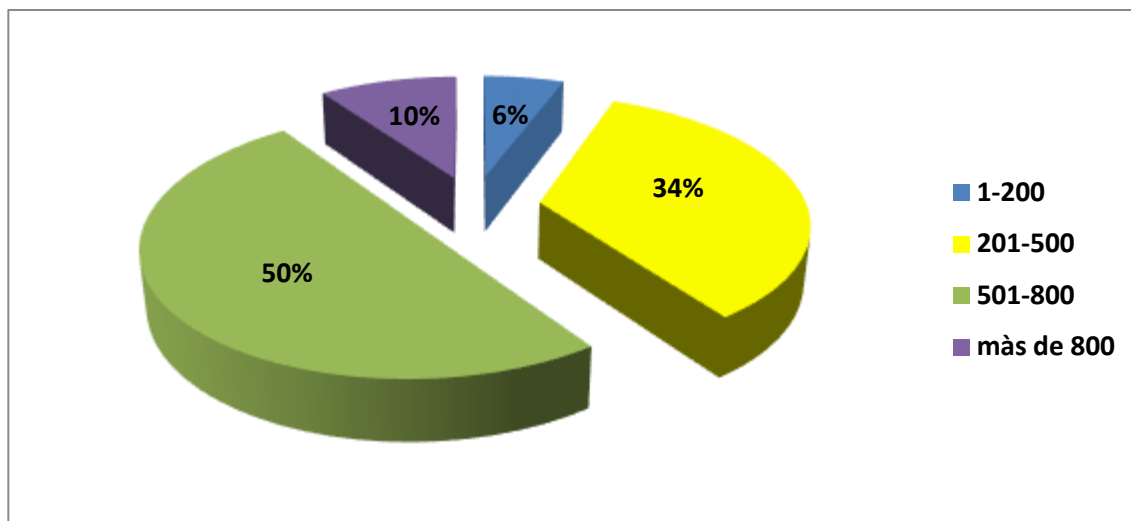


Figura 5. Ingresos económicos mensuales de los clientes

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.6. Inconvenientes de compra

En relación a los inconvenientes que encuentran los clientes al momento de realizar compras en la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. en la Figura 6 se detecta que los más destacados son los precios de venta en un 68% (83 personas), la calidad de sus productos 17% (21 personas), la atención que reciben 12% (14 personas) y la presentación del producto posee un criterio del 3% (4 personas).

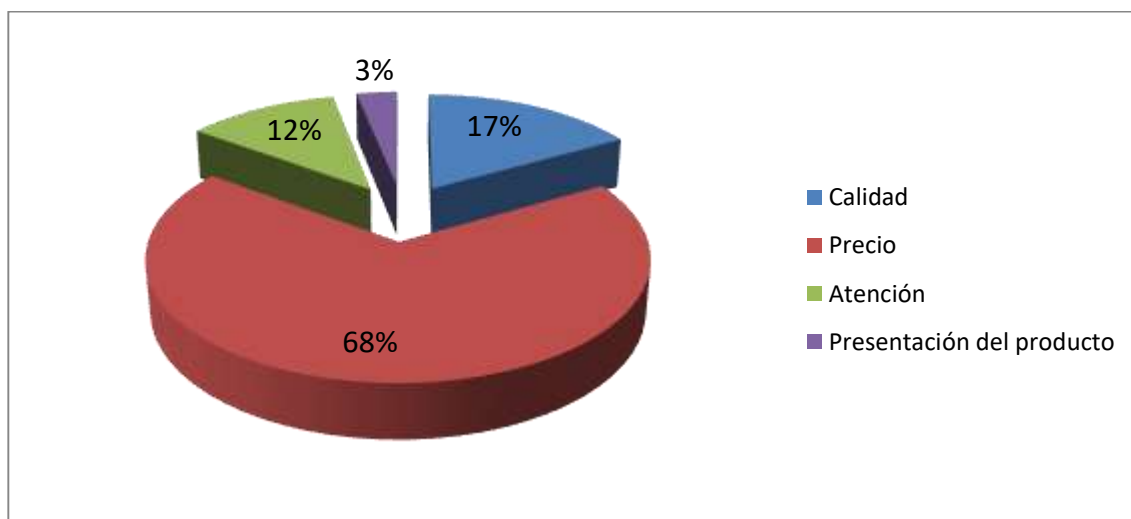


Figura 6. Inconvenientes del cliente al momento de la compra

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.7. Pago vencido

Se puede demostrar en la Figura 7, que el 98% (120 personas) de los clientes activos en estudio dicen haber recibido llamadas amables por parte del personal de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. para recordar sus obligaciones vencidas con la empresa y apenas el 2% dice no haber recibido trato cortés (2 personas).

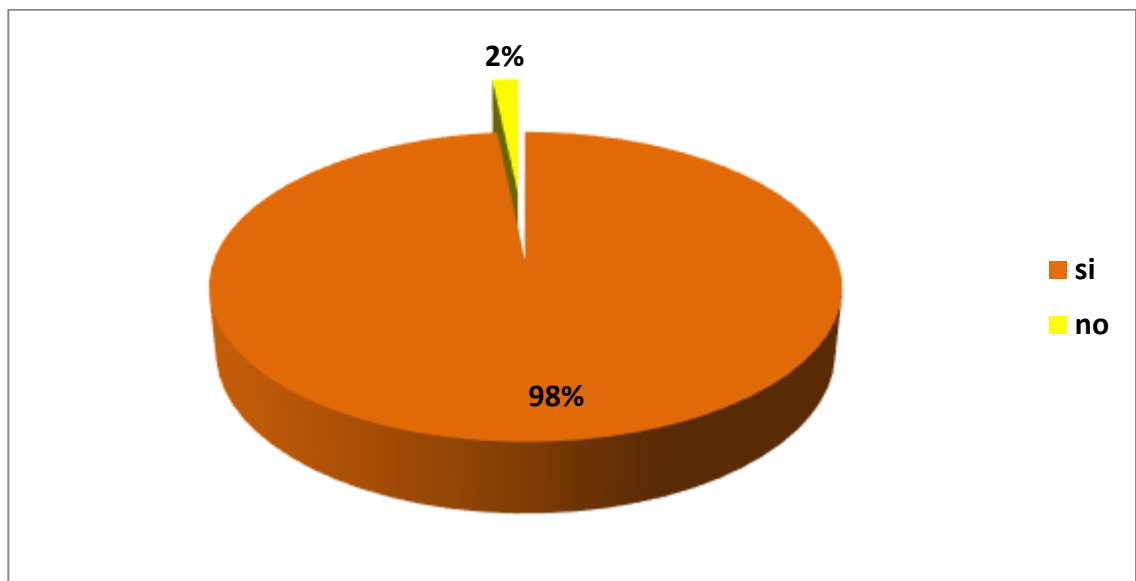


Figura 7. Es amable el personal de la empresa cuando le recuerdan sus obligaciones.

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.8. Productos y servicios de Tecnicentro Eguiguren S. A.

En la Figura 8, se puede apreciar que el 55% de los encuestados (67 personas) afirman que recomendarían como bueno los productos y servicios que oferta la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., el 32% (39 personas) como excelente, el 9% (11 personas) como regular, el 3% (4 personas) pésimo y el 1% (1 persona) cree que lo presentaría como malo.

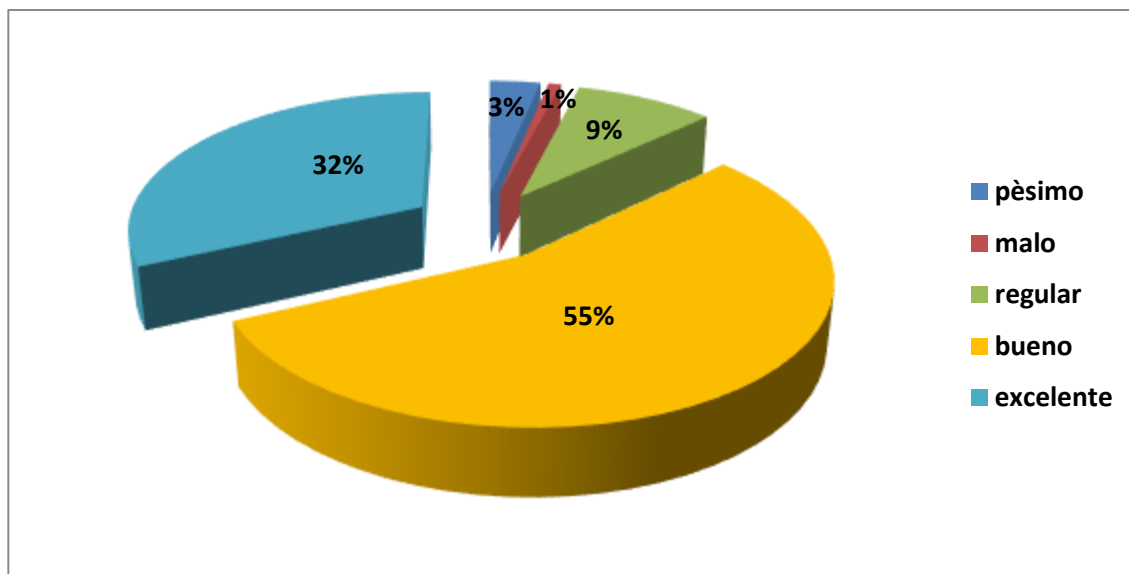


Figura 8. Recomendación de productos y servicios de Tecnicentro Eguiguren S.A.

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.1.9. Expectativas del servicio

En la Figura 9 se puede evidenciar que el 97% de los clientes activos (118 personas), opinan que la empresa si está cubriendo sus expectativas en lo que a utilización de tecnología de punta refiere, en cambio el 3% (4 personas), opina que aún no cumplen con este requisito.

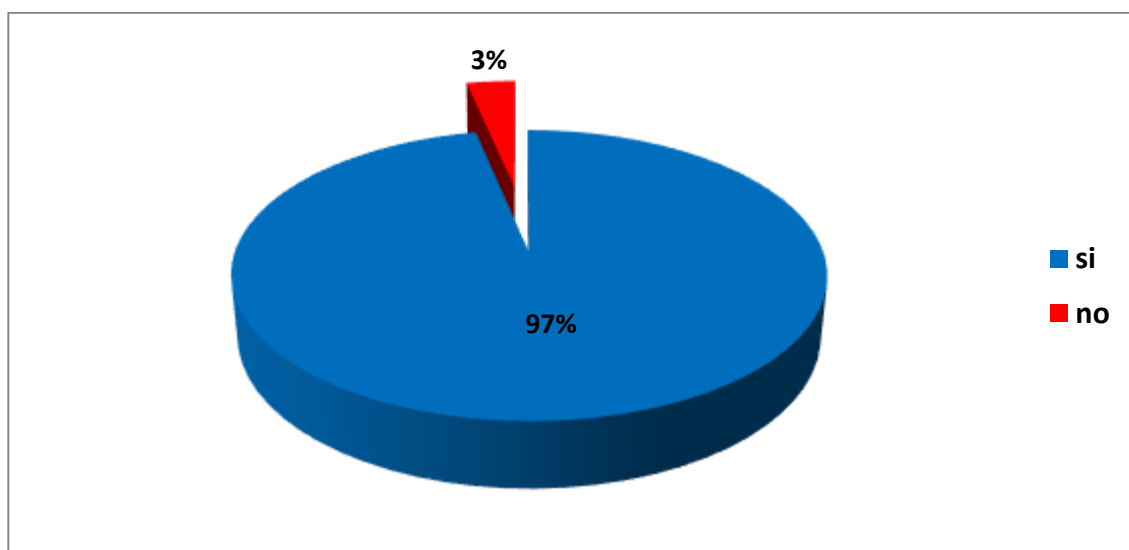


Figura 9. Satisfacción del cliente con la tecnología utilizada en la empresa

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.2. Encuestas aplicada a los Clientes vencidos de la Empresa Tecnicoentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo 1

4.2.1. Motivos por el no pago

Entre las principales causas por las cuales los clientes vencidos o inactivos (48 en total), manifiestan el incumplimiento de sus obligaciones económicas con la empresa Tecnicoentro Eguiguren S.A., coinciden con el 29% (14 personas) cada una: la falta de empleo, bajos ingresos y otras causas, mientras que debido a problemas de salud se pronunciaron el 13% (6 personas) como queda evidenciado en la Figura 10.

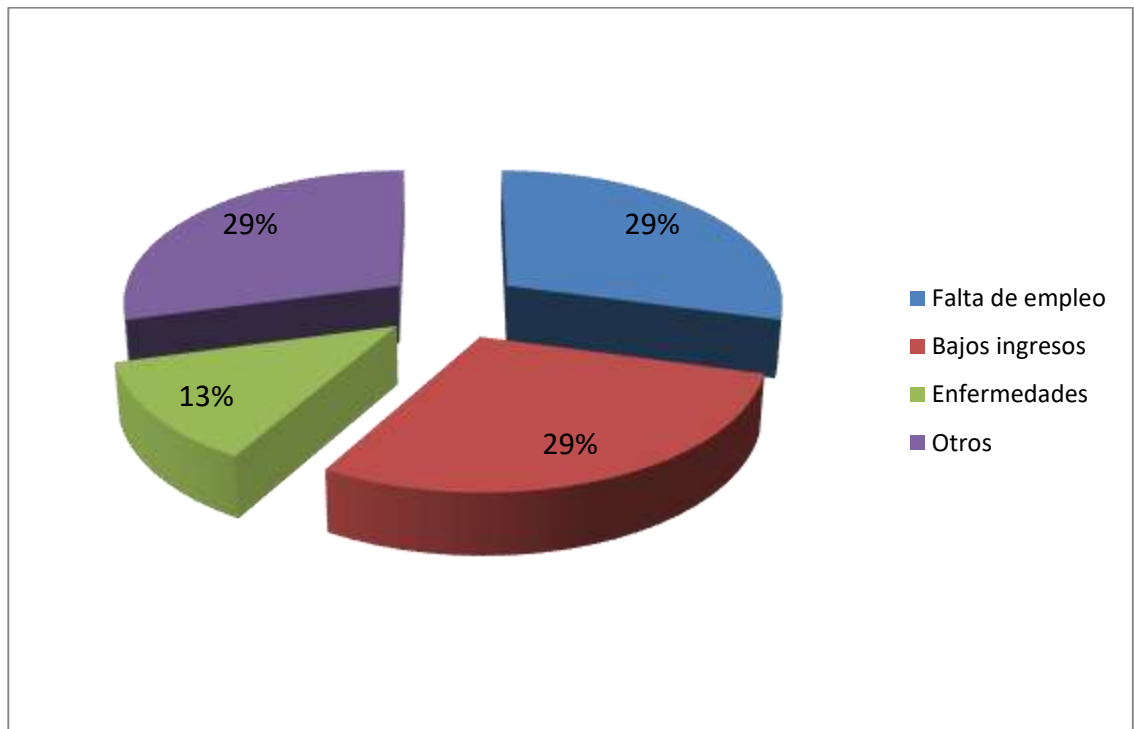


Figura 10. Causas de suspensión de pago de obligaciones con la Empresa Tecnicoentro Eguiguren S.A.

Fuente: Tecnicoentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.2.2. Reestructuración de la deuda

En la Figura 11, se puede apreciar que el 85% de los deudores (41 personas) consideran que la empresa dentro de sus políticas de cobro debe llegar a un entendimiento con ellos para la reestructuración de su deuda antes de llegar a un trámite judicial. El 15% (7 personas) en cambio opina no querer incurrir en esa gestión de pago de sus deudas.

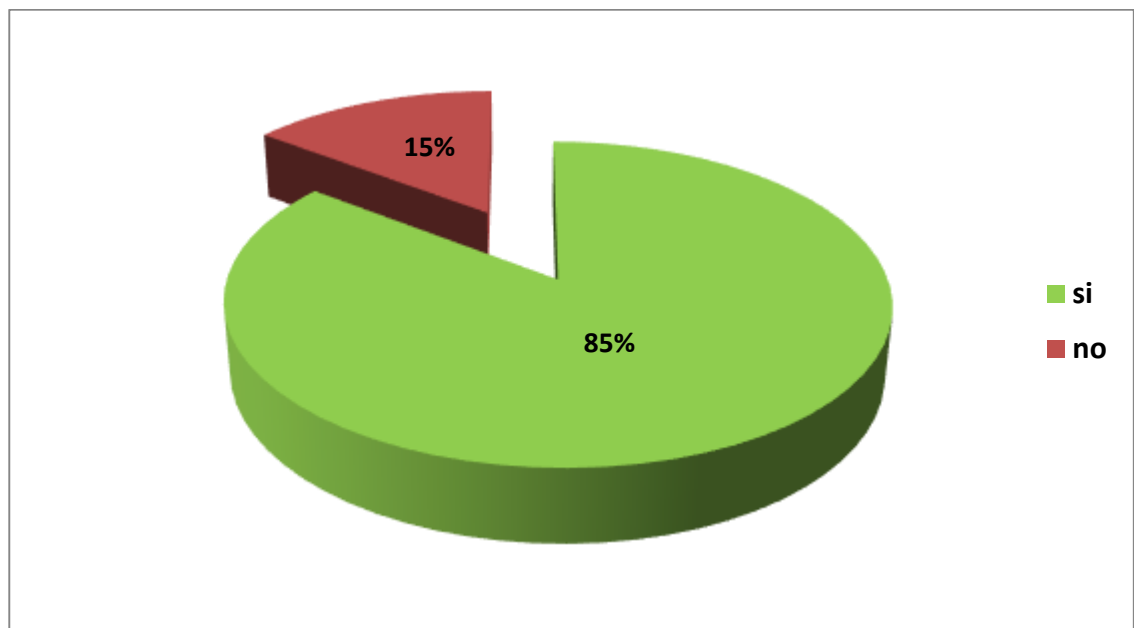


Figura 11. Deben reestructurar la deuda antes de llegar a trámite judicial

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.2.3. Forma de pago

Como se puede ilustrar en la figura 12, los clientes manifiestan que si la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., accede a reestructurar el pago de su deuda estarían dispuestos a llegar a un acuerdo de pago para lo cual: el 38% de los encuestados (18 personas) opina que estarían dispuestos a cancelar quincenalmente, el 38% mensualmente, el 12% (6 personas) semanalmente y el 12% restante puede hacerlo diariamente.

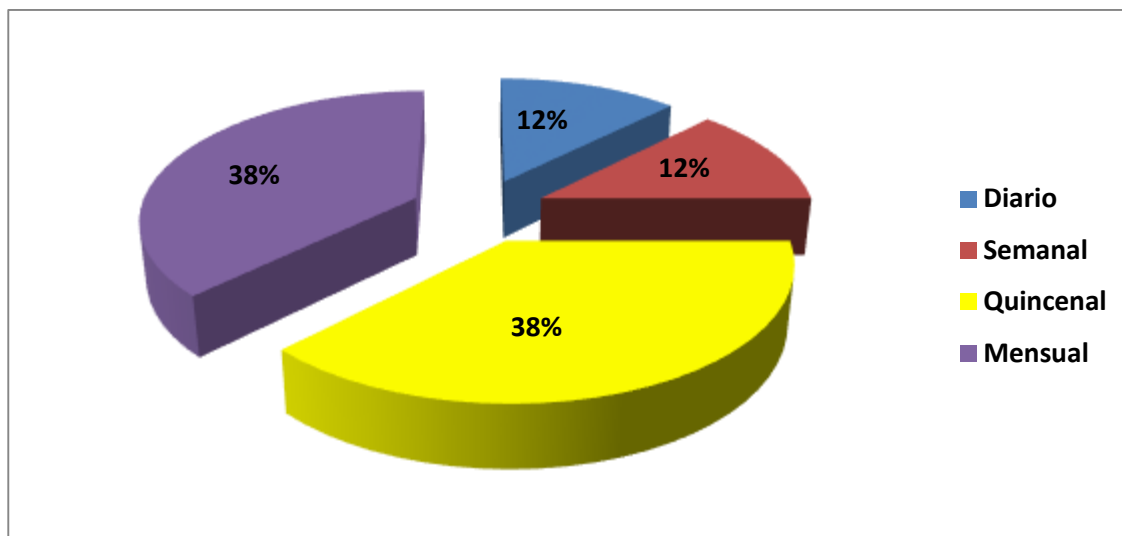


Figura 12. Disponibilidad de pago después de reestructurar la deuda

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.2.4. Sistema de pago

En la Figura 13 se identifica que el 73% de deudores (35 personas), estarían dispuestos a emplear como sistemas de pago el dinero en efectivo, el 17% (8 personas) con cheque, el 6% (3 personas) a través de transferencias y el 4% (2 personas) a través de débitos.

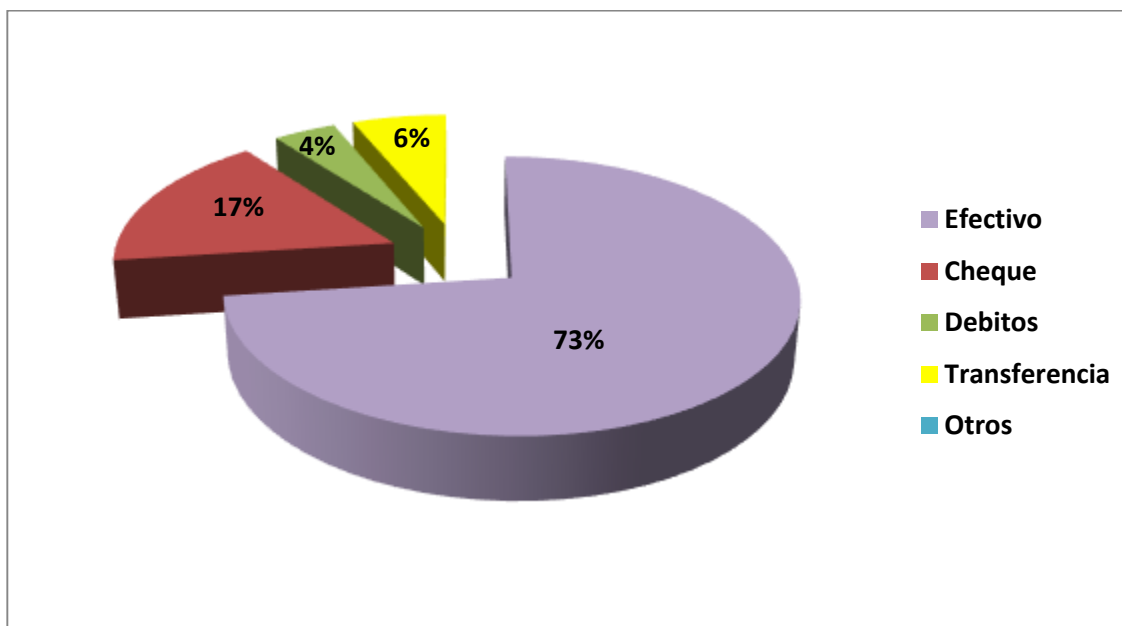


Figura 13. Sistema de pago que emplearía

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.2.5. Ingresos mensuales

Sobre la consulta que se les realizó sobre el promedio de ingresos económicos mensuales de los clientes vencidos de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. como se detalla en la Figura 14, el 40% de los consultados (19 personas) indican que van de USD 201 a USD 500, el 31% (15 personas) de USD 501 a USD 800, el 25% (12 personas) más de USD 800 y el 4% (2 personas) manifiestan tener ingresos mensuales que van de USD 1 a USD 200.

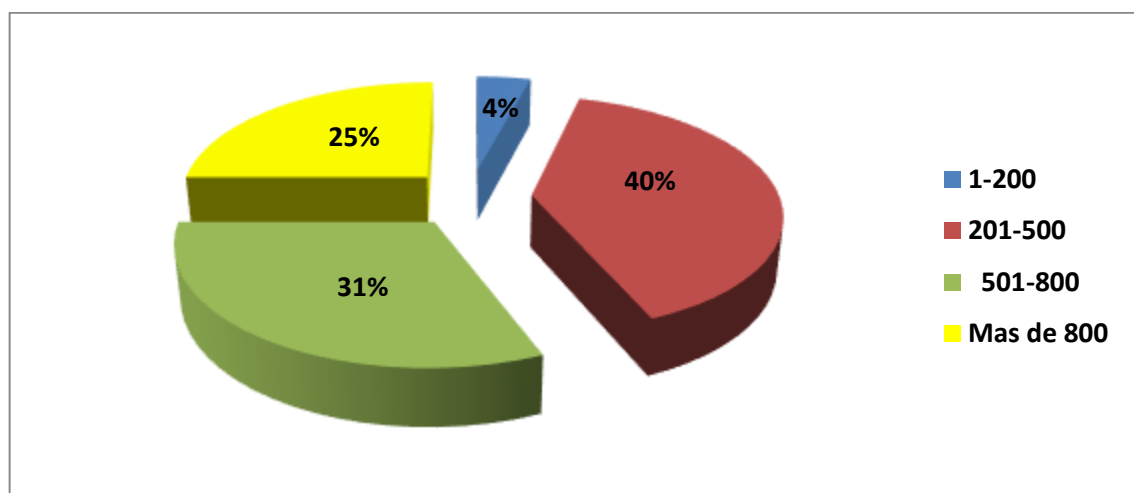


Figura 14. Promedio de ingresos mensuales

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3. Encuesta aplicada a los Asesores Crédito (2) de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo 1

4.3.1. Clientes atendidos

En la Figura 15, se expone de acuerdo a lo manifestado por los asesores de crédito de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. que existe promedio común de concurrencia de clientes sean estos personas naturales (50%) y personas jurídicas (50%) a realizar compras en el Tecnicentro.

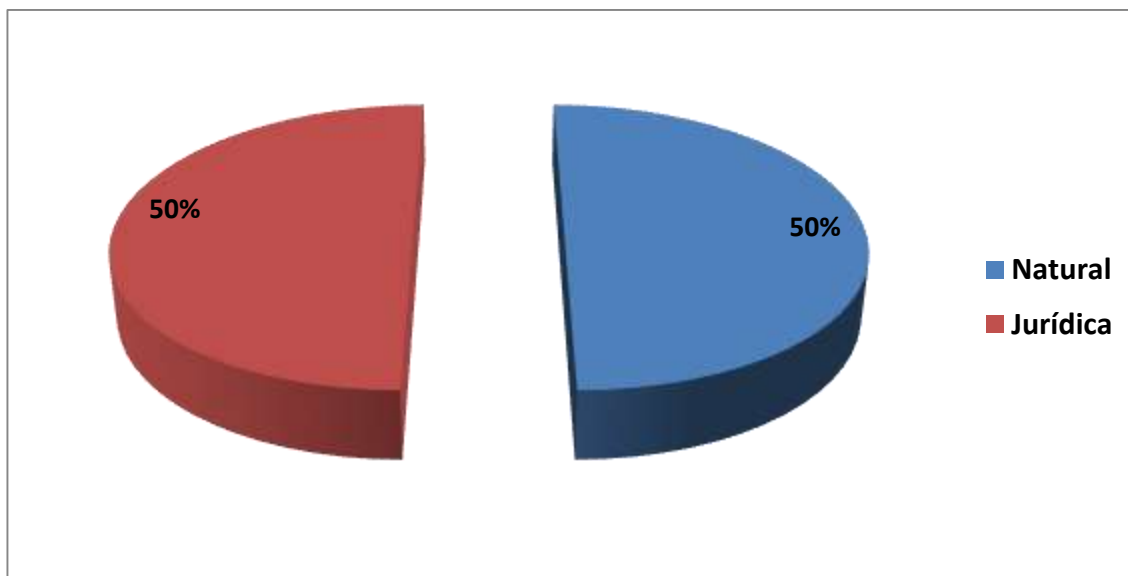


Figura 15. Tipos de clientes atendidos

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3.2. Control de las ventas

Se observa en la Figura 16, que los asesores de créditos de la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., cumplen en un 100% el llevar un control de las ventas realizadas a sus clientes según manifestaron al momento de ser consultados.

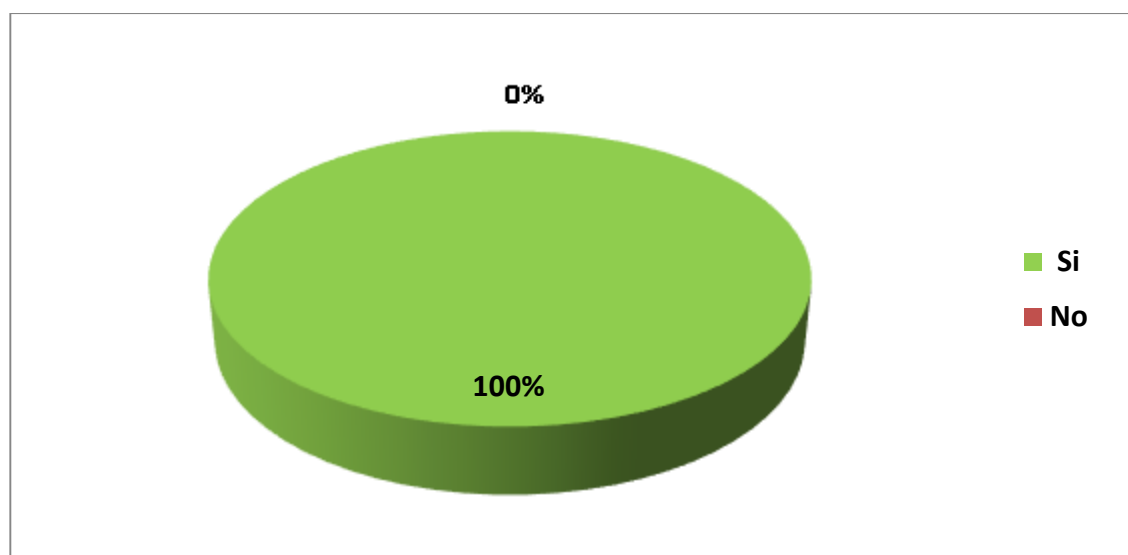


Figura 16. Control de ventas realizadas a los clientes

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3.3. Descuentos de venta

En la Figura 17 se puede observar que los asesores comerciales cumplen con las políticas de la empresa en lo que a descuentos por compra se refiere siendo su cumplimiento el 100%.

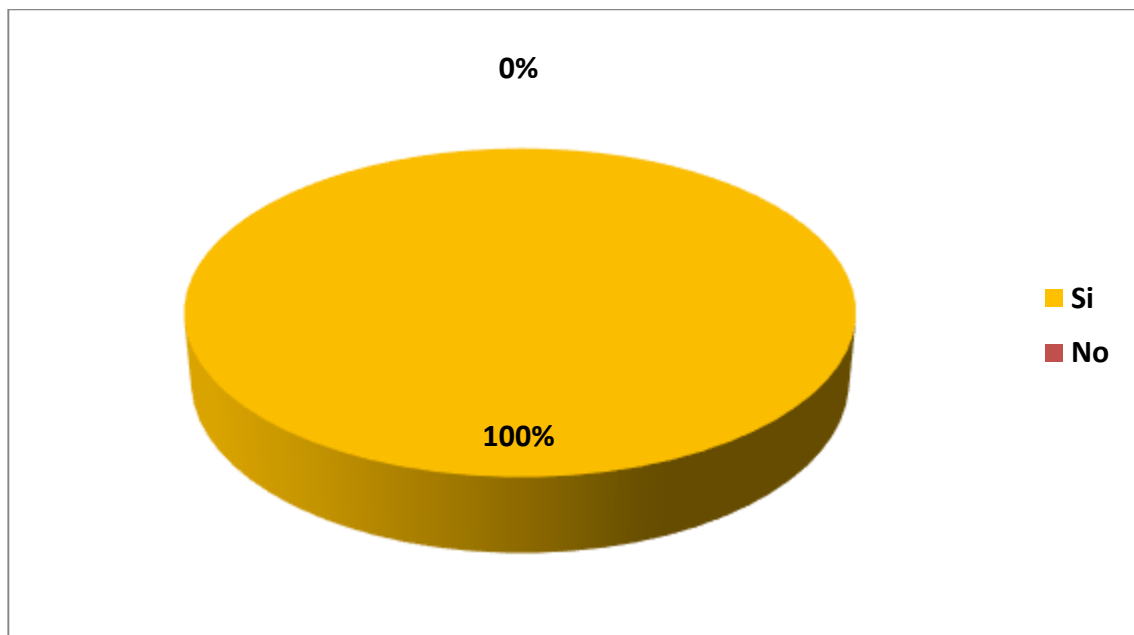


Figura 17. Aplicación del descuento acorde a las políticas de la empresa

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3.4. Plazo de pago

Los asesores comerciales supieron señalar que el plazo de pago máximo que otorga la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. para una venta a crédito es de 120 días. De esta forma según su exposición dan un cumplimiento en cuanto a políticas de crédito al 100% como se lo puede apreciar en la Figura 18.

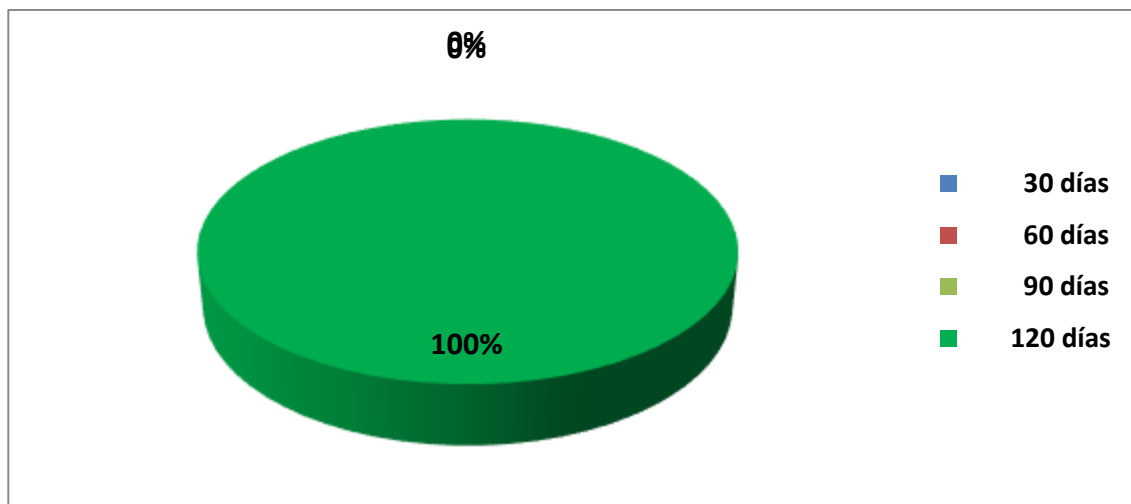


Figura 18. Plazo de pago para ventas a crédito

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3.5. Ventas a crédito

Una vez que el cliente demuestra interés por realizar una compra a crédito por los bienes o servicios que brinda Tecnicentro Eguiguren S.A., los asesores comerciales indican que solicitaron por este propósito cancelen un 20% de entrada del total de la venta al 67% de los clientes, mientras que un 15% de entrada del total de la venta al 33% de los interesados como se manifiesta en la Figura 19.

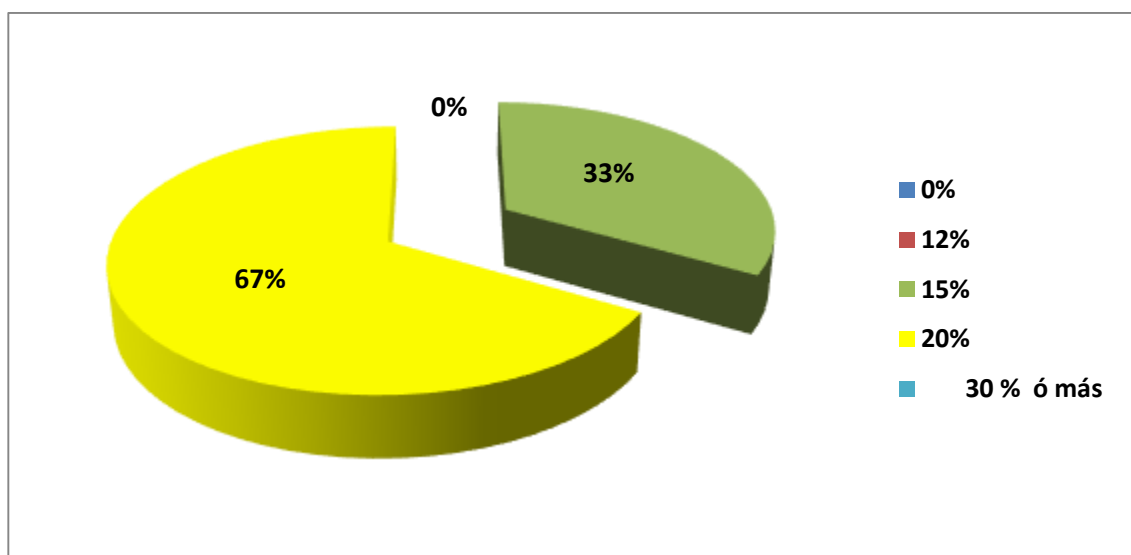


Figura 19. Porcentaje solicitado por las ventas a crédito

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3.6. Respaldo de las Ventas

En la Figura 20, se puede observar que de los documentos que se utilizan para garantizar la venta realizada en la Empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., con un promedio del 33% cada uno se encuentran los cheques y los pagarés, mientras que con una aplicación del 34% las letras de cambio.

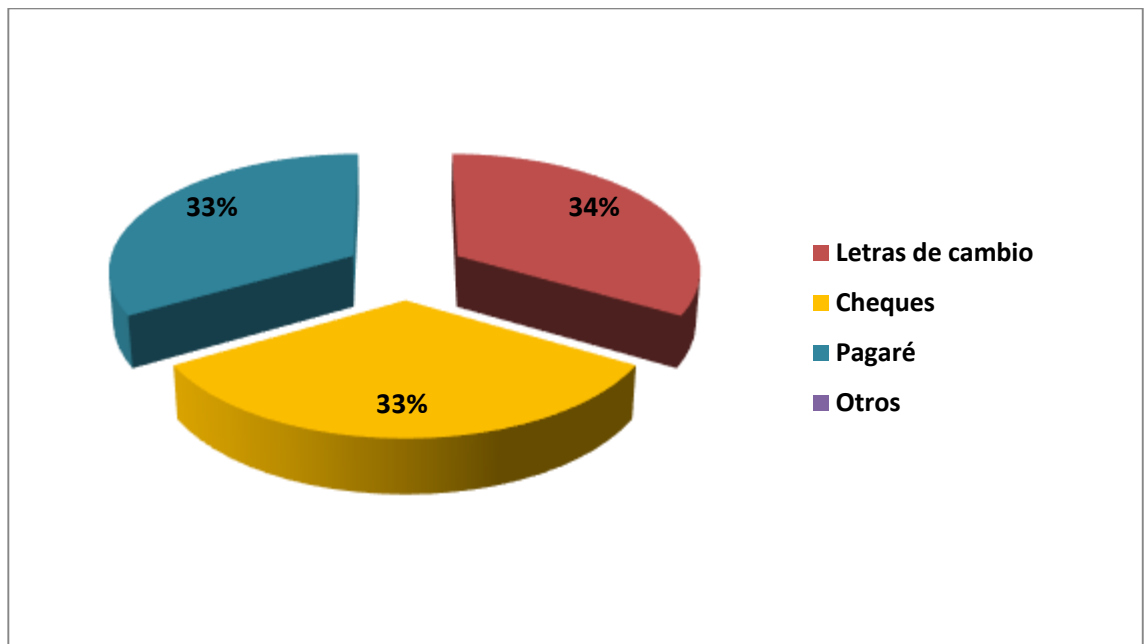


Figura 20. Documentos que respaldan las ventas realizadas

Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaborado por: La Autora

4.3.7. Llantas de mayor demanda

Por lo apreciado en la Figura 21 se puede identificar que de acuerdo a las preferencias en cuanto a marcas de llantas que comercializa la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., las de mayor demanda en la zona constan: General con un 30% de preferencia, Aeoluss con una aceptación del 24%, Continental 21%, Barum 16% y finalmente Viking con el 9% respectivamente.

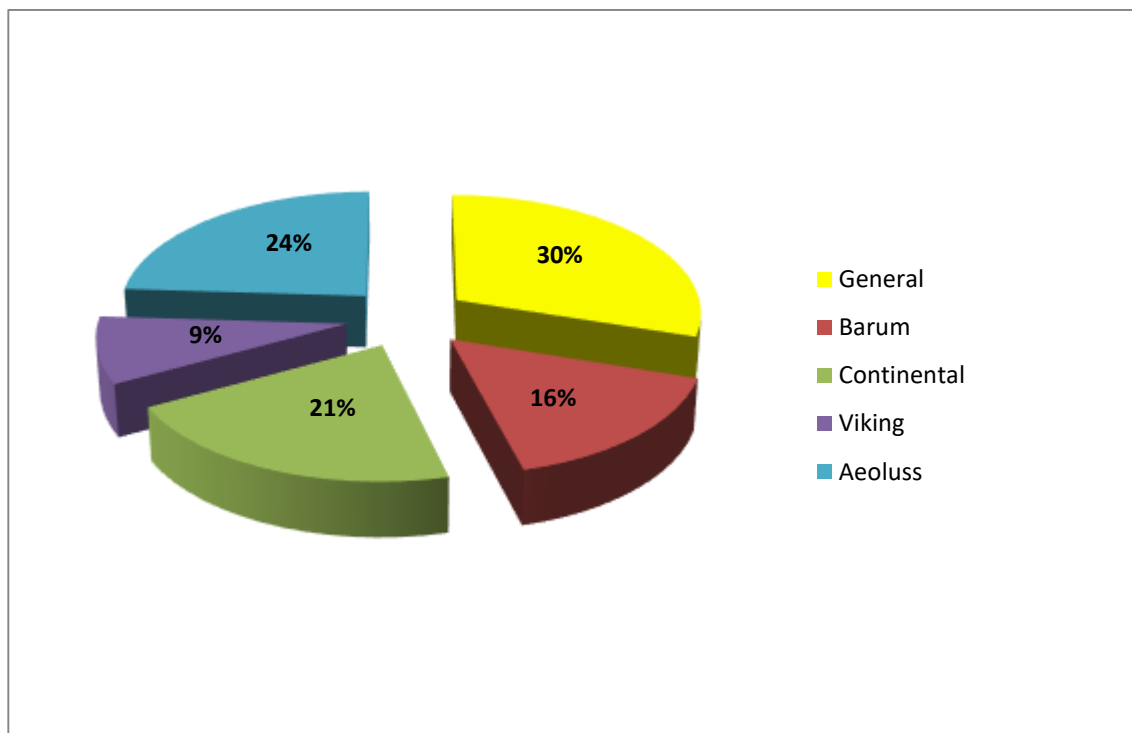


Figura 21. Tipo de marca de llantas que tiene mayor demanda en la zona
Fuente: Tecnicentro Eguiguren S.A.
Elaborado por: La Autora

4.4. Entrevista al Gerente Financiero - Jefe Crédito de la Empresa Tecnicoentro Eguiguren S.A. sucursal Quevedo 1

Las entrevistas se aplicaron al Gerente Financiero y al Jefe de Crédito de la Empresa en estudio como se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Gerente Financiero y Jefe de Crédito

Entrevistado	Cargo	Código
Dr. Ezequiel Guamán	Gerente Financiero	a.
Srta. Karla León	Jefe Crédito	b.

Pregunta 1.- ¿Existe un límite en el monto de crédito?

- Si hasta \$ 80.000,00
- En cuanto al monto máximo si es de hasta \$ 80.000,00

Pregunta 2.- ¿Qué monto de crédito se otorgó en el año 2009?

- a. \$ 1.070.262,35
- b. Fue por un valor de \$ 1.070.262,35

Pregunta 3.- ¿Qué monto se recuperó durante el año 2009?

- a. \$890.485,15
- b. En ese año se recuperó \$890.485,15

Pregunta 4.- ¿Existen políticas de crédito en la empresa?

- a. Si
- b. Por supuesto que sí

Pregunta 5.- ¿Existen estrategias de cobranza en la empresa?

- a. No, solo contamos con un cobrador
- b. Claramente definidas no

Pregunta 6.- ¿Cada qué tiempo hay revisión de políticas de crédito?

- a. Cada 6 meses a un año
- b. Por lo general de 6 meses a un año

Comentario: Debido a que los entrevistados (Gerente Financiero y Jefe de Crédito) cumplen actividades relacionadas con las finanzas y políticas crediticias de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. sus respuestas tienen mucho en común a excepción de la número 5 que se refiere sobre las estrategias de cobranza de la empresa. El Dr. Ezequiel Guamán (a), considera que están limitadas por cuanto cuenta con el aporte solo de un cobrador, la Srta. Karla León (b), cree en cambio que las políticas de la misma no están claramente definidas.

V. DISCUSIÓN

En base a los resultados obtenidos en la investigación sobre la “Gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo 1”, del cantón del mismo nombre se discute lo siguiente:

Este trabajo abarcó la investigación, análisis, proceso, diseño de estrategias e instructivo que norme la recuperación de cartera de la empresa con la finalidad de que no afecte a la continuidad sus operaciones.

El recuperar sus deudas requiere de planificación, orden y constancia. Un compromiso con el cliente que se refleja en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas.

La población destinada para la presente tesis y a quienes se las encuestó son (170) personas que comprenden: clientes activos (122) y clientes inactivos o vencidos (48). Se consideró además entrevistar: asesores comerciales (2), Gerente Financiero (1) y Jefe de crédito (1), con la finalidad de conocer las razones por las cuales los clientes no honran sus deudas oportunamente, como también determinar la eficacia en el proceso de gestión y estrategias de recuperación de cartera vencida de la misma.

Entre los resultados obtenidos en la investigación se destaca:

Que los clientes inactivos (morosos) indican que entre los orígenes principales por su vencimiento son la falta de empleo, bajos ingresos y otras causas. Y lo que manifiesta **HIGGINS (1998)**, según él “Los riesgos de dar crédito son de dos tipos: La posibilidad de que el cliente sea incobrable y de que vaya a ser moroso, inmovilizando capital en cuentas por cobrar. En el fondo la magnitud de estos riesgos depende de la capacidad económica y voluntad de pagar de los clientes”

Según **RIVASSANTI.NET. (2011)**, “Para una buena estrategia de servicio al cliente es necesaria la involucración de la compañía, el liderazgo de la alta gerencia, la satisfacción, productividad y lealtad de los empleados, y conocer el valor del servicio”.

Los clientes activos, en cambio opinan mayoritariamente que el servicio que brinda la empresa es bueno (58%) y excelente (28%) respectivamente. También piensan que las políticas de crédito que tiene la empresa van acorde a sus expectativas (86%) y entre su sistema de pago al momento de adquirir un producto o servicio prefieren hacerlo a crédito (68%) y al contado (32%).

Los asesores comerciales a más de llevar un control de ventas realizadas también cumplen con las políticas de crédito establecidas por la empresa sobre descuentos. Como lo manifiesta **MIFSUD (1994)**, “Una vez concedido el crédito, el gerente se ve en la imperiosa necesidad de recuperar el valor de lo vendido y es aquí donde comienza a conocer que tan acertada fue su decisión.

Cuando la elección ha sido bastante correcta son pocas las cuentas que presentan problemas de cobro inicial, pero a medida que el tiempo transcurre comienzan a parecer algunas dificultades”. El plazo determinado para las ventas a crédito que establece la empresa es de 120 días y por lo general se solicita un anticipo del 15 (33%) al 20% (67%). La forma como respaldan sus ventas son mediante letras de cambio, cheques y pagarés.

En las entrevistas realizadas al Gerente Financiero y al Jefe de Crédito, coinciden en manifestar que el monto de crédito otorgado por la empresa en el año 2009 fue de USD 1.070.262,35, el monto recuperado en cambio fue de USD 890.485,15 o sea el 83% esto debido a que las estrategias de cobro se vio disminuido ya que solo contaban con un cobrador que no abastecía en su accionar.

Con los resultados obtenidos y criterio de **EVANS y MARCUS, (2007)** “La tendencia internacional comparada (en tiempos de globalización) nos obliga a considerar diversas alternativas para su gestión y recaudo, que abarcan aspectos tan amplios, partiendo desde su castigo bajo parámetros contables, hasta su valoración como activo para efectos de una negociación que conlleve inversión para la organización”, queda así demostrado que los resultados de esta investigación comprueba la hipótesis “El índice de la cartera de crédito vencida se debe a la falta de gestión y estrategias de recuperación de la misma”, planteada en la presente tesis. De igual forma la no aplicación de gestión y estrategias más eficaces de cobranza hace que la cartera vencida se encuentre en promedios indeseables.

En esta Tesis se establece un método a aplicar de gestión de crédito que permita la recuperación de cartera de créditos incobrables de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. sucursal Quevedo.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones aquí identificadas se las obtuvo en base a los resultados obtenidos del estudio realizado en la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., durante el periodo 2009 en el cual se expone todos aquellos aspectos considerados más relevantes en el estudio .

- Con el diagnóstico realizado se puede determinar que en la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., no existe un control sobre el cumplimiento de los objetivos planteados, lo que no permite el crecimiento esperado.
- Entre las razones de la no recuperación de la cartera se puede mencionar la falta de supervisión y monitoreo de actividades al Gerente financiero. No existe un control de las actividades, permitiéndole que este tome decisiones que pueden afectar los intereses de la empresa tales como aprobación de créditos sin realizar un análisis exhaustivo del o los solicitante (s).
- La empresa al periodo en estudio contó solo con un cobrador que no recibió la inducción necesaria que este cargo amerita. Se limitaba a realizar visitas a los clientes al segundo día de mora, además de llamadas telefónicas con el propósito de recordar que su crédito está vencido. Estas estrategias de cobro como es de pensar no dieron una respuesta positiva en cuanto a la gestión de recuperación de la cartera vencida.
- Del total de créditos otorgados por la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. en la ciudad de Quevedo en el periodo 2009, los mismos ascendieron a USD 1.070.262,35 de los cuales se cobraron USD 890.485,15 quedando un capital vencido de USD 179.777,20 que representan el 16,80%.
- Las cuentas incobrables nunca van a dejar de existir, pero la empresa debe procurar que a pesar de ello sus utilidades netas aumenten.

- El Asesor Comercial cumple dos funciones por una parte la venta misma de productos o servicios y también de las cobranzas de sus ventas, lo cual puede incidir en el cliente al momento de que estos gestionan el pago de los valores pendientes.
- El cargo de Agente de Cobranza en esta empresa donde su facturación mensual es respetable en la actualidad está vacante so pretexto de reducir costos.
- El Comité Ejecutivo hasta la presente ha tomado decisiones inherentes con buscar mecanismos de recuperación de la cartera vencida de más de tres años a pesar de existir alternativas de cobro existentes en el mercado.

VII. RECOMENDACIONES

En base al procedimiento y análisis de la información se plantean las siguientes recomendaciones.

- La empresa Tecnicentro Eguiguren S. A., debe establecer objetivos claros y alcanzables para poder alcanzar su visión.
- Cuidar las facultades que la ley otorga como acreedor y asegurarse que existan las garantías adecuadas para ejercer su derecho de cobro.
- Seguir los pasos adecuados de una manera técnica y efectiva para tratar de controlar el índice de morosidad en la cartera. Un proceso cuidadoso y selectivo permitirá tornar las ventas a crédito en un medio eficaz de obtener utilidades. La forma en que las políticas crediticias se establezcan y se apliquen determinará en gran parte la recuperación exitosa del crédito otorgado por la empresa.
- La persona deudora (cliente vencido), no siente gran temor por el factor punible de la mora. Por este motivo se cree conveniente previa aprobación del comité ejecutivo considerar enviar a los clientes morosos a la central de riesgo como medidas cautelares y garantizar su cumplimiento de pago.
- Con relación a las gestiones de cobranza es menester establecer y documentar los procedimientos para recuperación de la cartera, así como las políticas de cobro y estar continuamente monitoreando el cumplimiento de ambos para evaluar la calidad de la cartera y en su defecto tomar acciones correctivas inmediatas para su oportuna alineación en búsqueda del logro de resultados más favorables.

- Considero se debe meditar rehabilitar el cargo de agente de cobranza. Pero en esta ocasión el aspirante deberá cumplir ciertos requisitos como poseer: el perfil idóneo, iniciativa orientada a objetivos, capacidad negociadora, relaciones interpersonales abiertas y de automotivación, también es necesario que reciba la capacitación adecuada por parte de la empresa para un mejor desempeño en sus funciones.

De hacerlo las gestiones de cobranza se verán mejoradas.

- Es necesario que se realice una reforma inmediata al reglamento de crédito y muy particularmente de los créditos comerciales con el fin de mejorar el sistema de cobro.
- El Asesor comercial debe cumplir su función, esto es las ventas y el agente de cobranzas en cambio del cobro de las ventas realizadas a crédito. De esta manera la atención que reciben los clientes no se verá afectada por quien hasta ahora (Asesor comercial) presionaba para que cumpla con sus obligaciones crediticias.
- Se solicite cheques como respaldo, pagaré como garantía por el monto total concedido en crédito por la venta de productos o servicios.
- En el mercado se puede encontrar agencias especializadas en efectuar los requerimientos de pago a cambio de una comisión. La empresa Tecnicentro Eguiguren S. A., debería en estos casos contratar sus servicios y evitar la pérdida absoluta de estos valores económicos. De no ser así contratar un jurista de planta que se encargue personalmente del o los casos.

VIII. PROPUESTA

8.1. Título de la propuesta

Diseño de estrategias e instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. en la ciudad de Quevedo.

8.2. Justificación

Con la investigación realizada en la ciudad de Quevedo periodo 2009, concretamente relacionada con la recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., y con los resultados obtenidos se pudo conocer de cerca la realidad crediticia de la empresa.

La presente tesis, tendrá como prioridad servir como guía para mejorar la recuperación de la cartera de crédito vencida y estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar en la empresa en estudio, ya que es un instrumento indispensable para actuar decisivamente en el fortalecimiento, manejo y utilización de los recursos humanos, materiales, y financieros de la misma.

Si bien el monto total de una cartera crediticia influye los objetivos particulares de la empresa. Una evaluación financiera razonable debe considerar la siguiente cuestión: ¿Qué es más importante, menos pérdidas en créditos o más utilidades netas? La respuesta a tal interrogante (obviamente la segunda alternativa) influirá a una política crediticia adecuada, originando el ya famoso concepto financiero de “riesgo”.

Uno de los objetivos en la concesión de crédito es siempre el movimiento hacia una situación más rentable. Para el efecto la empresa debe establecer sus

límites máximos y mínimos para cuentas incobrables. Aunque, si se pensara que un porcentaje mínimo de pérdidas por crédito es el 0%, esto no necesariamente es cierto. La propia legislación tributaria establece incluso un margen aproximado para cubrir estas eventualidades.

Si el crédito se restringe a tal grado que no se desea tener incobrables o morosos, puede que el rendimiento de la empresa se vea afectado negativamente. Es dudoso que vendiendo a crédito se logre un porcentaje nulo de pérdidas en incobrables. Muchas compañías pierden ventas favorables por ser demasiado conservadores en la concesión de sus créditos.

La finalidad de la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A., es consolidarse en el mercado local disminuyendo su cartera vencida y otorgar créditos a través de la planificación y el control que el profesional de crédito debe realizar, convirtiéndose en asesores de ellos, y de esta forma sean más productivos, y a su vez la empresa logre el retorno oportuno del capital.

Por estas razones el Directorio deberían implementar un instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A. en la ciudad de Quevedo, con la posibilidad de reestructurar la cartera vencida y generar rentabilidad en sus unidades productivas.

8.3.Fundamentación

Tecnicentro Eguiguren S. A. sucursal Quevedo tiene como objetivo fundamental estimular el progreso económico de la ciudad a través del servicio que brinda en forma eficiente.

La importante y delicada función que tiene dentro del desenvolvimiento económico está orientada hacia el incremento productivo de las personas naturales y jurídicas que honran con su confianza.

En este aspecto, esta empresa ha logrado mantener índices de rentabilidad aceptables a pesar del entorno económico menos favorable en el país y considerando también las medidas que la empresa piensa aplicar para mantener un nivel de cobranza satisfactorio.

Además, consideramos que las utilidades generadas por Tecnicentro Eguiguren S.A. pudieran absorber parte de las posibles pérdidas potenciales derivadas de su actual nivel de cartera vencida. En este sentido, un mayor incremento en la cartera vencida de la empresa, por encima de nuestras expectativas, pudiera reflejarse en un deterioro de su perfil financiero.

La Recuperación de Cartera Vencida, es uno de los rubros en donde se ha centrado la preocupación de las Empresas y esta es una de las actividades en la Tecnicentro Eguiguren S.A. que se espera a corto plazo optimizar la viabilidad en la recuperación.

8.4.Objetivos

8.4.1. General

Proponer el diseño estratégico e instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A. en la ciudad de Quevedo.

8.4.2. Específicos

- Determinar estrategias de seguimiento al cumplimiento de los créditos otorgados a los clientes por la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A.
- Elaborar un flujo de proceso de cobro para que los clientes cancelen puntualmente sus obligaciones crediticias.
- Diseñar un instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera.

8.5.Importancia

La actual administración de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., sucursal Quevedo ve con mucha preocupación los índices de la cartera vencida no se logra bajar, muy a pesar de las gestiones de recuperación emprendidas y que se están empleando. Esta situación ubica a la sucursal en una categoría de riesgo.

Debido al incremento de la cartera vencida que se da por incumplimiento de haberes por los clientes, es necesaria la adopción de políticas encaminadas a mejorar la gestión de cobro de ventas a crédito, de ahí la importancia de proponer el diseño estratégico e instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A. en la ciudad de Quevedo, que redundará en beneficio de los involucrados.

8.6.Ubicación sectorial y física

El diseño estratégico de un instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera, se lo aplicará a los deudores de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., que será una alternativa para poner vigente a sus clientes.

8.7.Factibilidad

La propuesta presenta factibilidad desde el punto de vista social e institucional, ya que el diseño estratégico de un instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A. en la ciudad de Quevedo, busca poner vigente a los clientes que mantienen deudas vencidas.

8.8. Plan de trabajo

El plan de trabajo que se presenta en la presente tesis permitirá normar la gestión de recuperación de la cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A. en la ciudad de Quevedo.

8.8.1. Análisis de la situación actual

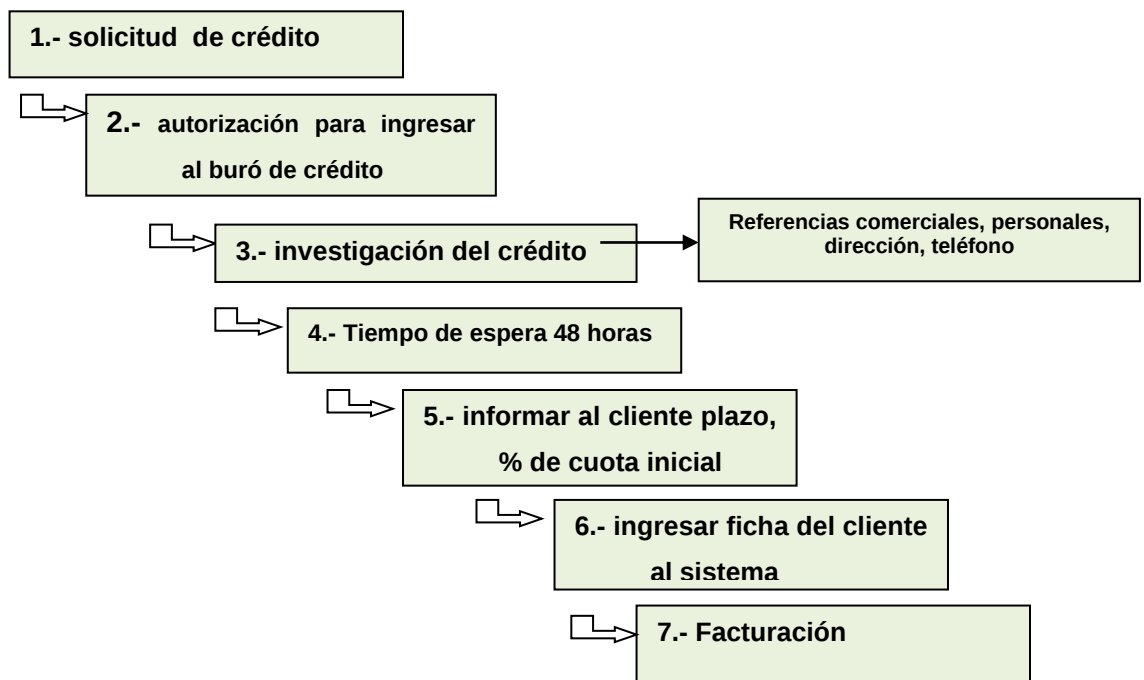


Figura 22. Proceso departamento de crédito

Cuando un cliente requiere obtener un crédito para poder adquirir un producto o servicio en la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., los pasos a seguir son los siguientes:

1. Solicitud de crédito.

El cliente debe acceder a llenar la solicitud

2. Autorización para ingresar al buró de crédito

Debe firmar la autorización para que los datos del solicitante sean verificados al buró de crédito.

3. Investigación del crédito

Se debe realizarla verificación la autenticidad de documentos personales, referencias comerciales, personales, dirección, teléfono, etc. del solicitante.

4. Tiempo de espera

El tiempo que debe esperar el solicitante para conocer si su crédito ha sido aprobado o no, es de 48 horas después de haber presentado la solicitud.

5. Informar al cliente

Una vez que el crédito del cliente fue aprobado se le informa el plazo y porcentaje que debe cancelar por concepto de cuota inicial o entrada.

6. Ingresar ficha del cliente al sistema

Una vez ocurrido el paso anterior se procede a llenar una ficha a cliente e ingresarla al sistema.

7. Facturación

Finalmente se procede a facturar la venta.

8.9.Actividades

8.9.1. Organización del departamento de crédito la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.

Al intervenir en las operaciones de crédito en el sistema económico, se sujeta a las leyes que norman el comportamiento de los Intermediarios Financieros.

El área de crédito se encuentra estructurada de la siguiente forma:

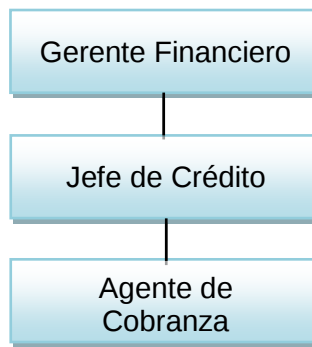


Figura 23. Estructura del área de crédito.

Elaboración: La Autora

Las responsabilidades de distintos funcionarios y niveles de aprobación son los siguientes:

Gerente Financiero, el gerente financiero es miembro del equipo de gerencia de la misma, y como a tal le compete la maximización del patrimonio invertido de sus accionistas.

Las principales funciones del gerente financiero son:

- La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- La obtención de fondos en términos más favorables posibles.

El Gerente Financiero usa en la asignación y obtención de fondos herramientas de análisis, planeación y control. Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma. Sobre la base de estas proyecciones planea para tener una liquidez adecuada.

Jefe de Crédito, participará del proceso de análisis de las solicitudes de crédito y recomendarán su aprobación o negación, según sea pertinente.

Agente de cobranza, es responsable de la recopilación y verificación de la información presentada en la solicitud, es quien mantiene relación directa con

el cliente, lo que le permite evaluar la solicitud para luego recomendarla y solicitar al cliente que cumpla con los requisitos determinados.

Los niveles de aprobación y responsabilidad de los créditos tomando en cuenta que no superarán los 120 días (4 meses), se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Niveles de aprobación y responsabilidad de créditos

Nivel	Monto en USD	Responsable
1	Hasta 999	Jefes de Crédito
2	1000 hasta 2.500	Jefes de Crédito
3	Hasta 3.000	Jefes de Crédito
4	3.001 hasta 20.000	Gerente financiero
5	20.001 hasta 80.000	*Comité ejecutivo

* Conformado por Gerente General, Gerente Financiero, Gerente Comercial y Sub. Gerencia Comercial

Fuente: Reglamento de Crédito de Tecnicentro Eguiguren S.A.

Elaboración: La Autora

8.9.2. Principales operaciones de crédito en Tecnicentro Eguiguren S.A.

En Tecnicentro Eguiguren S.A., los principios de la administración de las operaciones de crédito se guían normados por el Comité Ejecutivo, mismos que establecen las pautas para la gestión de la cartera de crédito, en este caso el crédito comercial.

8.9.2.1. Créditos Comerciales

Se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

8.9.3. Estructura y análisis de la cartera de crédito

Corresponde al Gerente financiero la verificación del cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos aprobados por el Comité de Crédito, Consejo de Administración y la Gerencia General.

En Tecnicentro Eguiguren S. A., la estructura de la cartera de crédito, esta normada en base a lo que establece el Catalogo Único de Cuentas (CUC) emitido por la Superintendencia de Bancos, que considera los siguientes rubros:

Cartera por Vencer, corresponde a todas las operaciones de crédito que se encuentran al día en sus obligaciones con la empresa.

Cartera Vencida, corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos (120 días), por parte de los clientes de la empresa.

Cartera Reestructurada, corresponde a las operaciones de crédito que con el propósito de favorecer su recuperación, se han modificado una o varias de las condiciones originales de su otorgamiento (plazos, tasa de interés, garantías, etc.) y que se llevan a cabo debido al deterioro o cambios de la capacidad de pago del cliente de la empresa.

8.9.4. Principales operaciones de crédito

En la empresa Tecnicentro Eguiguren S. A., los principios de la administración de las operaciones de crédito toman como referencia la clasificación que la Superintendencia de Bancos exige a las entidades financieras del país, mismos que establecen las pautas para la gestión de la cartera de crédito, para efectos de este estudio: comercio.

Créditos Comerciales, se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

8.9.5. Cartera de crédito por vencer

La cartera de crédito por vencer, denominada también cartera sana, es aquella que aún no ha entrado a un periodo de morosidad, es decir aquí se contabiliza los créditos cuyo plazo no ha vencido., la cartera de crédito vigente al 31 de Diciembre del 2009, suma USD. 890.485,15.

8.9.5.1. Cartera de crédito vencida

La cartera de crédito vencida, es aquella cartera se encuentra vencida en su pago, lo cual causa de que la provisión que se realiza para efectos de dar cumplimiento a las normativas de control establecidas por los organismos respectivos, sea más elevada en comparación con los rubros anteriores. En Tecnicentro Eguiguren S. A., la cartera de crédito que no devenga interés al 31 de Diciembre del 2009, suma USD 179.777,20. Vale indicar que en dicho monto incluye un arrastre de USD 19.570,74 del periodo 2008, que corresponde a un incremento del 10.89% con relación al año en estudio.

8.9.5.2. Cuentas por cobrar

Las Cuentas por Cobrar, registran los valores de cobro inmediato provenientes del giro normal del negocio, comprende principalmente los intereses, comisiones ganados, rendimientos por cobrar, pagos por cuenta de clientes, facturas por cobrar, anticipos y la provisión para cuentas por cobrar incobrables. En Tecnicentro Eguiguren S. A., las cuentas por cobrar en el periodo 2009, suman USD 179.777,20.

8.9.5.3. Calificación de activos de riesgo

Uno de los activos de mayor riesgo en las instituciones financieras, es la cuenta Cartera de Crédito, tal es el caso que en, este activo merece un tratamiento especial con la finalidad de buscar una protección ante posibles pérdidas.

Para la calificación de la cartera de créditos se aplicó los siguientes parámetros, con la finalidad de proteger los activos de riesgo, y se califica considerando cada línea de crédito:

8.9.6. Diseño de un sistema adecuado para el manejo de la cartera de crédito y las cuentas por cobrar en Tecnicentro Eguiguren S. A.

8.9.6.1. El crédito

El crédito nace cuando las antiguas civilizaciones sintieron la necesidad de consumir bienes que no estaban en condiciones de obtenerlos o producirlos, es así, que en sus comienzos el crédito no significó dinero sino fruto o género, buscando por su forma de vida a satisfacer al menos sus necesidades básicas.

De lo que se conoce, antiguamente los documentos y formas comerciales que se utilizaron consistían en tablillas de barro, letras de crédito que evitaban el transporte de dinero y documentos similares a las letras de cambio actuales.

En nuestro país, las principales fuentes de recursos crediticios para las empresas fueron las órdenes religiosas que se establecieron en los siglos XVII y XVIII y en menor grado algunos empresarios ricos en la época.

8.9.6.1.1. Definición

Todas las definiciones del **CRÉDITO** están relacionadas de alguna manera a la palabra **CONFIANZA**, esto debido a que el crédito proviene del latín **CREDITUM** de **CREDERE** que significa creer, confiar.

Al referirnos al crédito en la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., podríamos definirlo como: “El crédito entregado al cliente a un plazo determinado (4 meses máximo) y con una tasa de interés como compensación al crédito otorgado”.

8.9.6.2. Políticas básicas

Entre las principales políticas que se aplican para la concesión del crédito en Tecnicentro Eguiguren S.A., tenemos las siguientes:

a) Definiciones:

Endeudamiento Total, corresponde a la deuda directa de un cliente con Tecnicentro Eguiguren S.A., la cual incluye capital, interés devengado, interés vencido e interés de mora que son exigibles de pago a los clientes de la empresa.

Jefe de Crédito, se entenderá como de las funciones desempeñadas por quien orienta a los clientes a realizar la gestión del crédito. En la sucursal Quevedo, se cuenta con un Jefe de Crédito.

Prestamista, se refiere a la empresa que proporciona bienes o servicios que oferta a sus clientes en calidad de crédito “préstamo”.

Prestatario, se refiere a los clientes de Tecnicentro Eguiguren S.A., que reciben bienes o servicios en crédito, con la obligación de cancelar por su uso o servicio.

Reestructuración, es el acuerdo, convenio o contrato en virtud del cual se modifican las principales condiciones del crédito entre el cliente y la empresa, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito y se instrumenta a través de una nueva operación de crédito.

Riesgo de Crédito, es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del cliente en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Fecha máxima de pago, fecha hasta la cual puede pagar sus obligaciones sin recargos.

b) Su ámbito de aplicación:

Los principios de la administración de las operaciones de crédito, establecen las pautas para la gestión de la cartera de crédito comercial que se describe a continuación:

Créditos Comerciales, se entiende por créditos comerciales, todos aquellos otorgados a sujetos de crédito, cuyo financiamiento esté dirigido a las diversas actividades productivas.

En Tecnicentro Eguiguren S.A., se otorga únicamente los segmentos de crédito de: Consumo. Este segmento se origina de los siguientes tipos de productos:

c) Clasificación de los clientes:

Por su naturaleza jurídica:

Personas Naturales, son todos los individuos de la especie humana, pudiendo ser ecuatorianos o extranjeros.

Personas Jurídicas, corresponde a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Por su antigüedad:

Clientes Nuevos, son los clientes que obtienen un crédito en Tecnicentro Eguiguren S.A. por primera vez.

Clientes Antiguos, son los clientes que al menos han cancelado una operación de crédito en la empresa.

Por el status del crédito:

Clientes Activos de Crédito, son los clientes que mantienen operaciones de crédito pendiente de pago.

Clientes Inactivos de Crédito, son los clientes que han cancelado de manera completa sus operaciones de crédito.

d) Actividades que Tecnicentro Eguiguren S.A. no financia:

Las prohibidas por la ley

Las destinadas a la fabricación o comercialización de material bélico

Las que estén destinadas a financiar todo tipo de acto ilícito

e) Sujetos de créditos:

Los sujetos de crédito de la empresa deberán cumplir con las siguientes características generales:

Cuadro 3. Sujetos de crédito de la empresa

DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
Personas Naturales	Clientes activos hombre o mujer
Personas jurídicas	Agrupaciones reconocidas jurídicamente
Edad	Mínimo 21 años y máximo 65 años
Nacionalidad	Ecuatoriano o Extranjero con residencia en el país de mínimo 1 año
Actividades	Personas Naturales o Jurídicas dedicadas a actividades de Comercio, Producción o Servicio, Asalariado, ingresos por honorarios, rentas, jubilación
Ubicación Geográfica	Provincia de Los Ríos. En ciudades de otras provincias, si la empresa mantiene sucursales.
Estabilidad laboral	Mínimo de un año
Estabilidad domiciliaria	Mínimo 1 año. Para el caso de policías y militares se tomará en cuenta el plazo de permanencia residual en la provincia.
Calificación crediticia	A y B de acuerdo a calificación del buró de crédito, no es necesario experiencia crediticia. No tener créditos vencidos como titular o garante en la empresa.

f) No serán considerados sujetos de crédito:

- a. Quienes hayan sido demandados judicialmente por instituciones del sistema financiero.
- b. Los que tengan créditos castigados
- c. Los que se encuentren registrados en la base de datos del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas CONSEP.
- d. Quienes consten en la Central de Riesgos reportados con calificaciones “C”, “D” o “E”, salvo que presenten documentos justificativos de haber cancelado las acreencias que originaron dichas calificaciones.
- e. Aquellos que registren cuentas cerradas, reportadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin rehabilitar.

- f. Los que registren malas referencias bancarias, deudas en mora de 60 días o más.

Cuyo cónyuge y/o garantes registren:

- a. Cuentas cerradas por mal manejo sin solucionar el problema en el año inmediato anterior
- b. Malas referencias bancarias
- c. Consten en la Central de Riesgos reportados con calificaciones “C”, “D” o “E”, salvo que presenten documentos justificativos de haber cancelado las acreencias que originaron dichas calificaciones

g) Las novaciones:

En Tecnicentro Eguiguren S.A., un cliente puede renovar sus créditos solicitando un monto adicional de compra, cuando cumpla con el pago de por los menos 50% del valor original del crédito. Para el trámite será necesario que presente una nueva solicitud de crédito, actualice sus datos, presente la documentación de respaldo actualizada.

Los clientes deberán tener un buen historial de crédito (calificación A).

Si el cliente ha tenido atrasos en los pagos de sus cuotas, será indispensable que el oficial presente las causas de esos eventos y como será controlado en el futuro.

h) Reestructuración de créditos:

La reestructuración de los créditos se efectuará mediante un nuevo contrato, o un adendum al contrato original, a través del cual se modifican las principales condiciones del crédito, ya sea estableciendo un monto diferente o un nuevo plan de pagos por el saldo de un crédito impago, siempre que el cliente

justifique el porqué de la necesidad de cambiar las políticas iniciales del crédito a él concedido.

8.9.6.3. Condiciones del crédito

Son todas las políticas y procedimientos que los distintos funcionarios de Tecnicentro Eguiguren S.A. deberán observar durante el proceso del crédito, con los siguientes propósitos:

- Proporcionar servicios y productos de créditos competitivos a los clientes.
- Establecer controles y procedimientos que permitan mantener bajos niveles de cartera vencida y garantizar la producción sana de ingresos.
- Constituir las provisiones requeridas por la cartera en riesgo, a fin de mantener la solvencia de la empresa.
- Establecer una guía al personal relacionado con la administración del crédito, a fin de hacer este proceso más seguro, competitivo y rentable.

En Tecnicentro Eguiguren S.A., la Gerencia General es la responsable de presentar las propuestas de modificación a los reglamentos, mismas que serán aprobadas por el Comité Ejecutivo.

A la vez la Jefatura de Crédito y Cobranzas es quien presenta a la Gerencia General y al Comité Ejecutivo, de manera mensual la colocación de las operaciones de crédito por producto o servicio, informando respecto de factores que pudieran estar afectando negativamente a la distribución de los productos ofrecidos por la empresa.

Los funcionarios del Área de Crédito y Cobranzas, efectúan un continuo monitoreo de la aceptación de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, evaluando si estos cumplen y satisfacen las necesidades de los clientes, tomando en cuenta aspectos tales como: Montos, Plazos, Amortización, tiempos de desembolso, etc. etc. Para el efecto utilizaran

encuestas internas dirigidas a los clientes con el ánimo de realizar un monitoreo a su cumplimiento.

La modificación a las condiciones de un producto o servicio ofertado por la empresa deberá ser aprobada por el Comité ejecutivo en función de un informe presentado por la Gerencia General y el Jefe de Crédito, señalando las justificaciones del caso y las expectativas de mejora en la colocación del producto o servicio. Deberá contener como mínimo las siguientes definiciones:

- Nombre o marca del Producto o servicio a ofertarse
- Sector económico al que está dirigido
- Monto máximo
- Plazo
- Tasa Activa
- Garantías
- Amortización
- Expectativas de colocación en USD
- Expectativas de ingresos en USD

8.9.6.4. Requisitos para crédito de consumo

De solicitante, cónyuge, deudor solidario y garantes

1. Papeleta de votación (vigente)
 2. Justificativos de los ingresos
- **Dependientes**, rol de pagos con sello y firma de responsabilidad. Tanto deudor y garantes deben tener un mínimo de un año de estabilidad laboral.
 - **Independientes**, copia clara del RUC y certificados de proveedores y facturas de compras, ventas de los tres últimos meses.

- Contratos de arrendamientos

3. Copias de los siguientes documentos:

- Cédula de ciudadanía a color y actualizada
- Papeleta de votación (vigente)
- Planilla de luz o agua o teléfono actual
- Impuesto predial vigente. Si el deudor no posee bienes inmuebles, los garantes deben tenerlo.
- Matrícula de vehículo actualizado o contratos de compra-venta debidamente legalizado, licencia de conducir profesional actualizada (si los tuviere)

4. Croquis del domicilio y negocios

5. En caso de que el cliente se encuentra separado, es importante que exista: disolución de la sociedad conyugal o divorcio, que debe demostrar con la marginación respectiva en la partida de matrimonio otorgada por el registro civil.

8.9.6.5. Legalización del crédito

El Jefe de Crédito es quien tiene que informar al cliente el resultado del proceso antes de su entrega, esto para su respectiva aceptación o negación, bajo el siguiente esquema:

1. Informar al cliente de las condiciones en las que fue aprobado el crédito y el detalle de los valores a pagar, y le entregará las copias de los documentos generados por este concepto.
2. Hacer firmar al cliente, garantes y cónyuges, los documentos legales de respaldo de la operación crediticia, el pagaré, la hoja de desembolso, la

tabla de amortización y los formularios del Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas. En todos los créditos, comparecerán como deudores, el cliente y su cónyuge (si fuera aplicable).

3. Ingresar al sistema la información complementaria referente a la actualización de fecha del crédito, la fecha de pago y gastos administrativos y procede a la acreditación del crédito concedido.

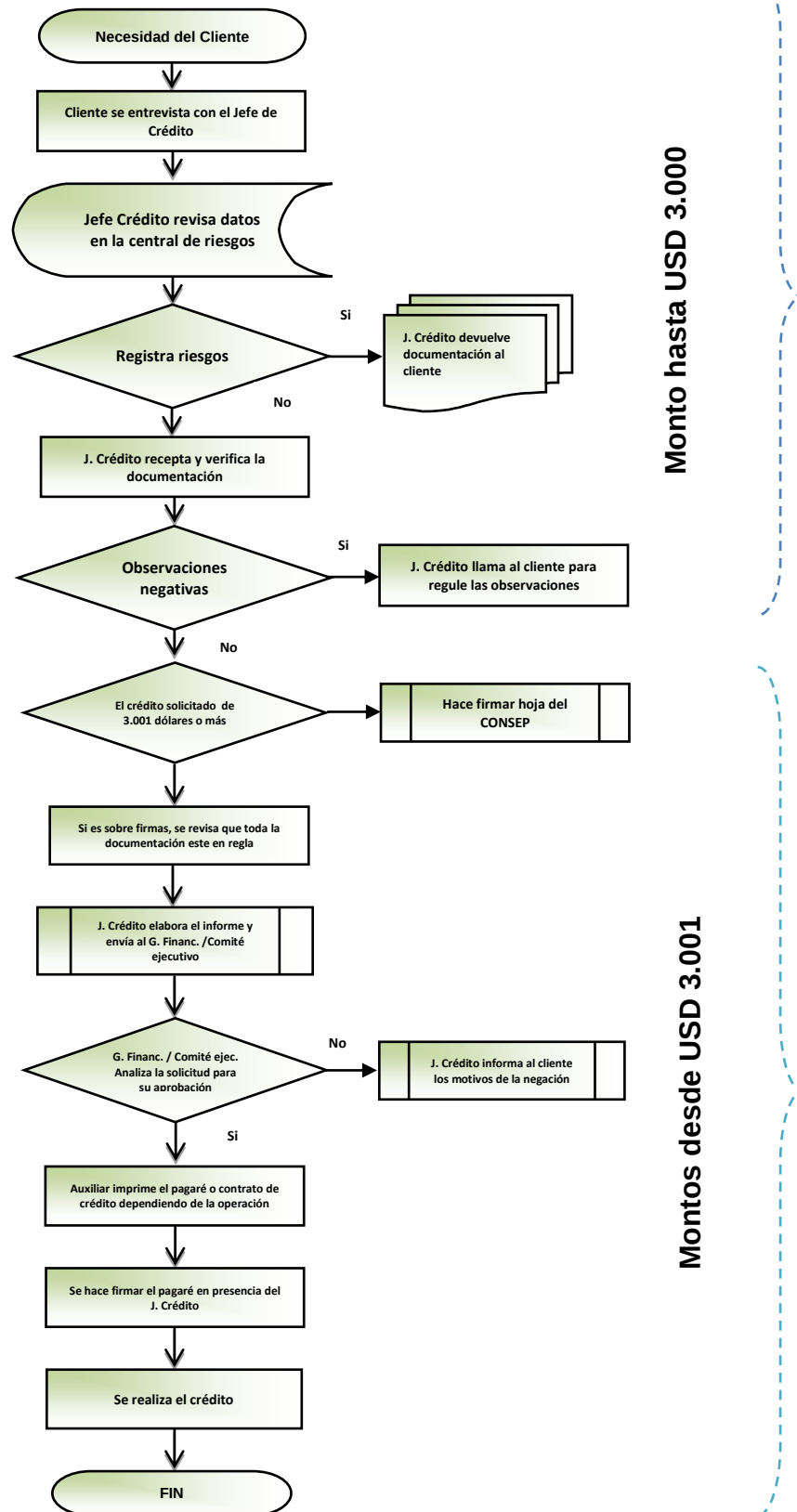
Los créditos, se efectuarán únicamente cuando se cuente con toda la documentación de respaldo, garantías constituidas y las aprobaciones crediticias aplicables. Al respecto no se admitirán excepciones. Los créditos se efectuarán luego de haber registrado la operación en la contabilidad de la Institución.

8.9.6.6. Flujograma para el proceso del crédito

Está demostrado que el éxito o el fracaso en el logro de las metas y los objetivos depende en gran medida de procesos de empresa transversales, largos y complejos, como la planificación del producto, la facturación, las compras, el abastecimiento de materiales, la distribución de los elementos y cosas semejantes. A causa de una prolongada falta de atención por parte de la directiva, muchos de esos procesos se hacen obsoletos, se complican demasiado, se convierten en redundantes y excesivamente caros, están mal definidos y no se adaptan a las demandas de un entorno en constante cambio.

Esto, debido a que muchas veces dentro de las organizaciones se busca mejorar procesos equivocados, que no causan ningún valor agregado para la empresa, por ejemplo, no se puede considerar un cambio de personal(cajera, vendedor, guardia, etc.) de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., si los clientes no tienen quejas en la atención que prestan los mismos, sin embargo, si existieran quejas en la entrega de créditos en los productos y servicios que

oferta la empresa, se propone el siguiente flujograma de procesos en la gestión de créditos:



Elaborado por: La Autora

8.9.6.7. La Cobranza

El manejo de la información que sustenta un crédito recomienda que desde el inicio se deba solicitar la información con buen criterio para ganar agilidad y especialmente obtener la mejor información para posteriormente evaluar los RIESGOS CREDITICIOS. Como el crédito es sinónimo de confianza, pues indudablemente trae consigo y de la mano al “Riesgo”, es ahí cuando entra en acción la Cobranza. Existen muchas definiciones de varios autores, a continuación se presenta una que resume muchos criterios:

La cobranza es la recepción de fondos o valores a la prestación de bienes, servicios o efectos que la representen para su pago de cualquier obligación, factura o documento válido, como también promesa de pago, para su efectivización en el lugar o entidad que son pagaderos.

En Tecnicentro Eguiguren S.A., la cobranza sucede si vencido el plazo, el cliente no cancela lo que estuviere adeudando, para lo cual se recurrirá a ella con la finalidad de recuperar la deuda pendiente, que ha concedido la empresa a sus clientes.

8.9.6.8. Políticas de Cobranza

Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, de acuerdo a las condiciones y propósitos para la que fue concedido el crédito. Se basan en normas convenientes de actuación oportuna para prevenir, detectar y remediar problemas mucho antes de que la operación sea clasificada como “irrecuperable” a perjuicio de la empresa.

En Tecnicentro Eguiguren S.A., las principales políticas en las cuales se basa la cobranza, son las siguientes:

8.9.6.8.1. Acciones Preventivas

Las acciones para recuperación preventiva incluyen llamadas telefónicas o visitas al cliente en su lugar de trabajo o domicilio, con la finalidad de conocer la perspectiva de pago del cliente, pudiendo encontrar los siguientes casos:

- Clientes que descuidan la fecha de vencimiento.
- Clientes que temporalmente se atrasan pero generalmente realizan el pago.
- Clientes que temporalmente se atrasan por las condiciones geográficas
- Clientes que siempre se atrasan.
- Clientes que involuntariamente se atrasan por la situación económica de las empresas o el lugar donde desempeñan su trabajo.
- Clientes que deliberadamente incumplen con el pago.
- Clientes que no pagan porque su situación económica no lo permite
- Que se han sufrido deterioro o pérdida en sus negocios.

Cada uno de estos casos es analizado en forma independiente, con la finalidad de tomar una decisión definitiva de cobro.

8.9.6.8.2. Proceso de recuperación de créditos en mora

Los Jefes de Crédito, son responsables de las actividades de recuperación de cartera en mora, con acciones extrajudiciales:

Cobranza administrativa, son las actividades realizadas por el Jefe de Crédito para recaudar el pago pendiente, son tareas administrativas como llamadas telefónicas, envío de notificaciones de mora.

Cobranza operativa, para evitar que la operación vencida acumule más días de vencido y se perjudique a la empresa con generación de provisiones, el Jefe de Crédito y agente de cobranza, harán las siguientes acciones: visita al

cliente, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple de las dos personas a cliente y garante.

Cobranza prejudicial, se realizan acciones de recuperación con participación del abogado de la empresa, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

Cobranza judicial, una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

El abogado cuya misión principal dentro de un esquema de cobranza, es poner en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la empresa. Por esta vía de cobro se persigue el patrimonio (hasta llegar al remate) del prestatario en mora y/o de su(s) garante(s), para que con el producto de la venta de los bienes que integran dicho(s) patrimonio(s), se satisfagan la totalidad de las obligaciones adeudadas por el cliente a Tecnicentro Eguiguren S.A.

Las acciones de recuperación de cartera generan gastos de cobranza adicionales, los mismos que correrán a cuentas del cliente moroso.

8.9.6.9. Sistema de cobranza y seguimiento al crédito

8.9.6.9.1. Sistema de cobranza en Tecnicentro Eguiguren S.A.

Tecnicentro Eguiguren S.A., aplica las siguientes instancias de cobranza para la recuperación de sus créditos:

1) Llamadas Telefónicas

Existen muchos clientes, que por razones de olvido no se acercaron a pagar su deuda, es ahí cuando la cobranza a través del teléfono surte un gran efecto, para esto solo es necesario que al momento de extenderle el crédito, se le tome nota del número de teléfono al cliente. La llamada puede ser en primera instancia del Jefe de Crédito y si en caso no se acerca a realizar el pago, puede realizarse una segunda llamada por parte del Agente de Cobranza de la empresa y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

2) Notificaciones Escritas

Consiste en enviar una notificación escrita, redactada en buenos términos, en la cual se le recuerda al cliente su obligación de pago. En caso de que el cliente no se acerque a pagar su deuda dentro de un periodo determinado después del envío de la notificación, se envía una segunda notificación más perentoria. Los memos de cobro son el segundo paso en el proceso de cobros de créditos vencidos en Tecnicentro Eguiguren S.A.

3) Procedimiento Legal

El procedimiento legal o instauración de Juicio, es no solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final de los traslados, por lo que esta instancia de cobro es la menos aconsejable y solo se la aplicara en casos extremos.

4) Incentivos a clientes

Otra forma de promover la cobranza en Tecnicentro Eguiguren S.A., es la de incentivar los pagos puntuales de sus clientes, con la concesión de estímulos

personales tales como premios, boletos para rifas y otros, los mismos que permiten que exista un doble beneficio, es decir, para el cliente al no tener que incurrir en gastos por morosidad y para la empresa al lograr sus ingresos de acuerdo a lo planificado.

8.9.6.9.2. Seguimiento al Crédito

El Jefe de Crédito debe supervisar y asegurar la recuperación del crédito (capital e interés). La responsabilidad de la recuperación es del Jefe de Crédito, quien guió la solicitud y finalmente recomendó la operación de crédito y debe hacer seguimiento con el cliente para supervisar el normal desarrollo de la fuente de pago del cliente, que a falta de pago de este origine deterioro de la cartera.

El agente de cobranza, es responsable de mantener permanente seguimiento sobre las acciones de recuperación del crédito, realizadas por el Jefe de Crédito, ante esto en Tecnicentro Eguiguren S.A., se mantiene el archivo de su ejecución en cada carpeta de los clientes de tal forma que esta sirve no solo para controlar la cobranza, sino para evaluar futuros créditos del mismo cliente.

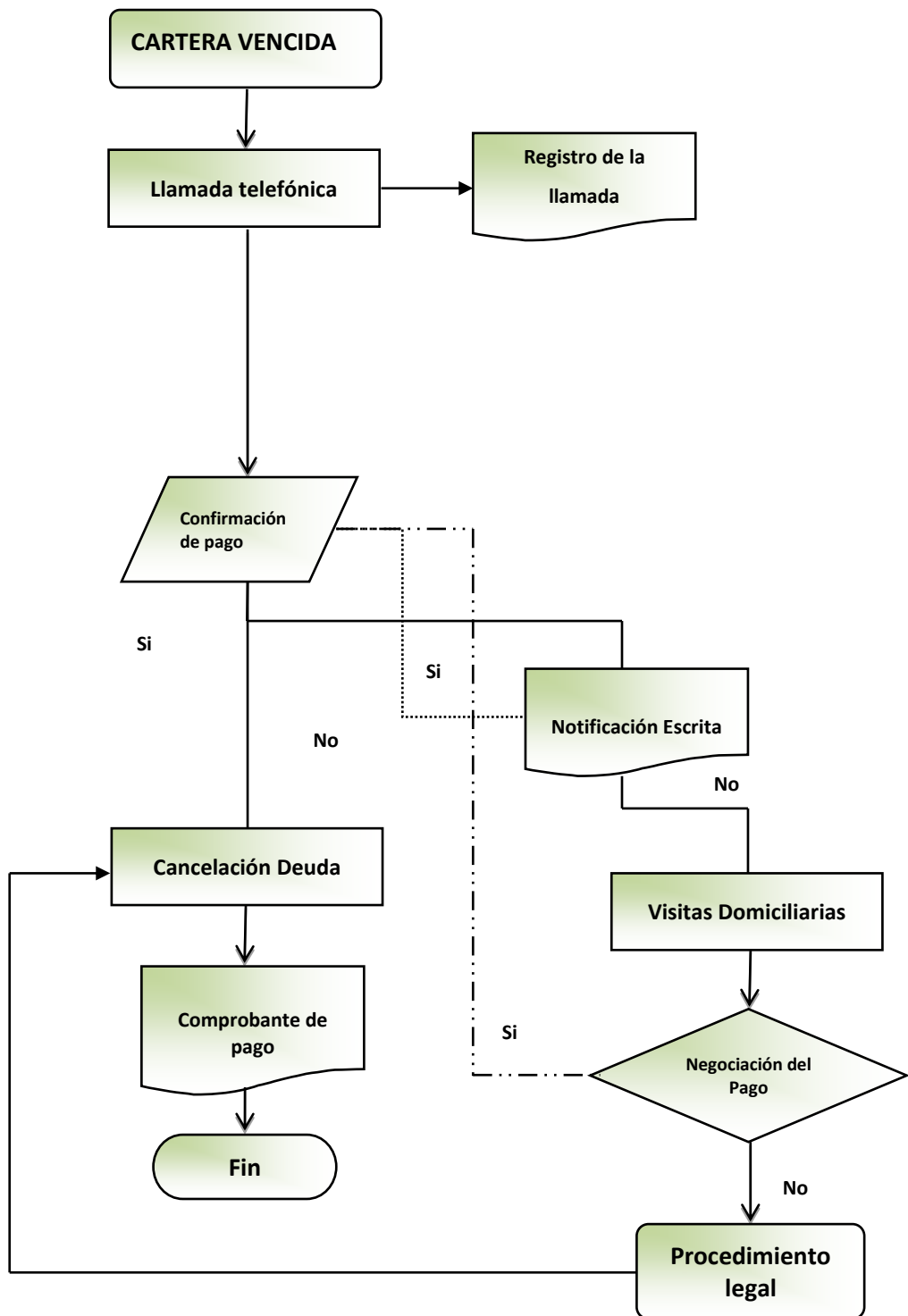
8.9.6.9.3. Responsables de su aplicación

En el Cuadro 4 se detalla los responsables en la aplicación de las acciones a emprender por la empresa.

Cuadro 4. Responsabilidad de su aplicación

Cobranza	Ejecución	Tipo	Responsable
Operativa	Antes de su vencimiento y hasta 5 días después	Visitas Llamadas telefónicas	Jefe de Crédito
Administrativa	Desde los 5 hasta los 30 días	Memorandos	Jefe de Crédito
Prejudicial	Desde los 30 hasta los 90 días	Cartas del Abogado	Abogado
Judicial	Vencimiento por más de 90 días	Juicio Ejecutivo	Abogado

8.9.6.8.1. Flujograma para el proceso de cobranza



Elaboración: La Autora

8.9.6.10. Las Cuentas por cobrar

En Tecnicentro Eguiguren S.A., el rubro Cuentas por Cobrar registra los valores pendientes de cobro, provenientes del giro normal del negocio. En esta empresa las cuentas por cobrar en el periodo 2009 sumaron USD 179.777,20.

Por el momento y de acuerdo al análisis realizado a este rubro, no se encuentra inconvenientes ya que una gran mayoría de estos valores se refieren a anticipos y costos que se han incurrido en procesos judiciales, que según la experiencia de quienes hacen recuperación tienden a ser recuperados a tiempo.

8.9.6.11. Políticas de recuperación

Tomando en cuenta que según la Ley de Régimen Tributario Interno exige la provisión de al menos el 1% de las Cuentas pendientes de Cobro, el objetivo principal de las políticas de recuperación es contar con un procedimiento que permita controlar la evolución de las cuentas por cobrar, y de esta manera realizar los procesos administrativos de una forma ordenada y eficiente.

Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada Ley serán eliminados (5 años de vencimiento), con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso.

Este procedimiento se lo realiza de la siguiente manera:

1. A parte del sistema informático (en el periodo 2009 AUSTRO COMPITEL, ahora CADILAC) que utiliza la empresa, donde se almacena la información de todos los clientes en general. Se debe abrir un archivo donde se detalle la información de cada CUENTA POR COBRAR que mantiene Tecnicentro Eguiguren S.A.

2. Revisar mensualmente los archivos donde se detalla la información de las cuentas antes mencionada, las fechas de vencimiento de dichas cuentas y su evolución.
3. Realizar las gestiones necesarias para su recuperación.
4. Pasar el respectivo anexo para conocimiento, análisis y sugerencias por parte del Comité de Calificación de Activos en Riesgo, quienes opinan sobre si las provisiones constituidas antes las Cuentas por Cobrar son suficientes o si es necesario incrementarlas.

A todo este procedimiento se lo cumple con la finalidad que al momento que la empresa detecte posibles clientes con cuentas por cobrar atrasadas, pueda recuperar a tiempo estas cuentas, y evitar de esta manera que mientras más tiempo transcurra estas se vuelvan incobrables y causen pérdidas.

8.9.6.12. Sistema propuesto para el adecuado manejo de la cartera de crédito y las cuentas por cobrar en Tecnicentro Eguiguren S.A.

8.9.6.12.1. Gestión de Cobranza Extrajudicial

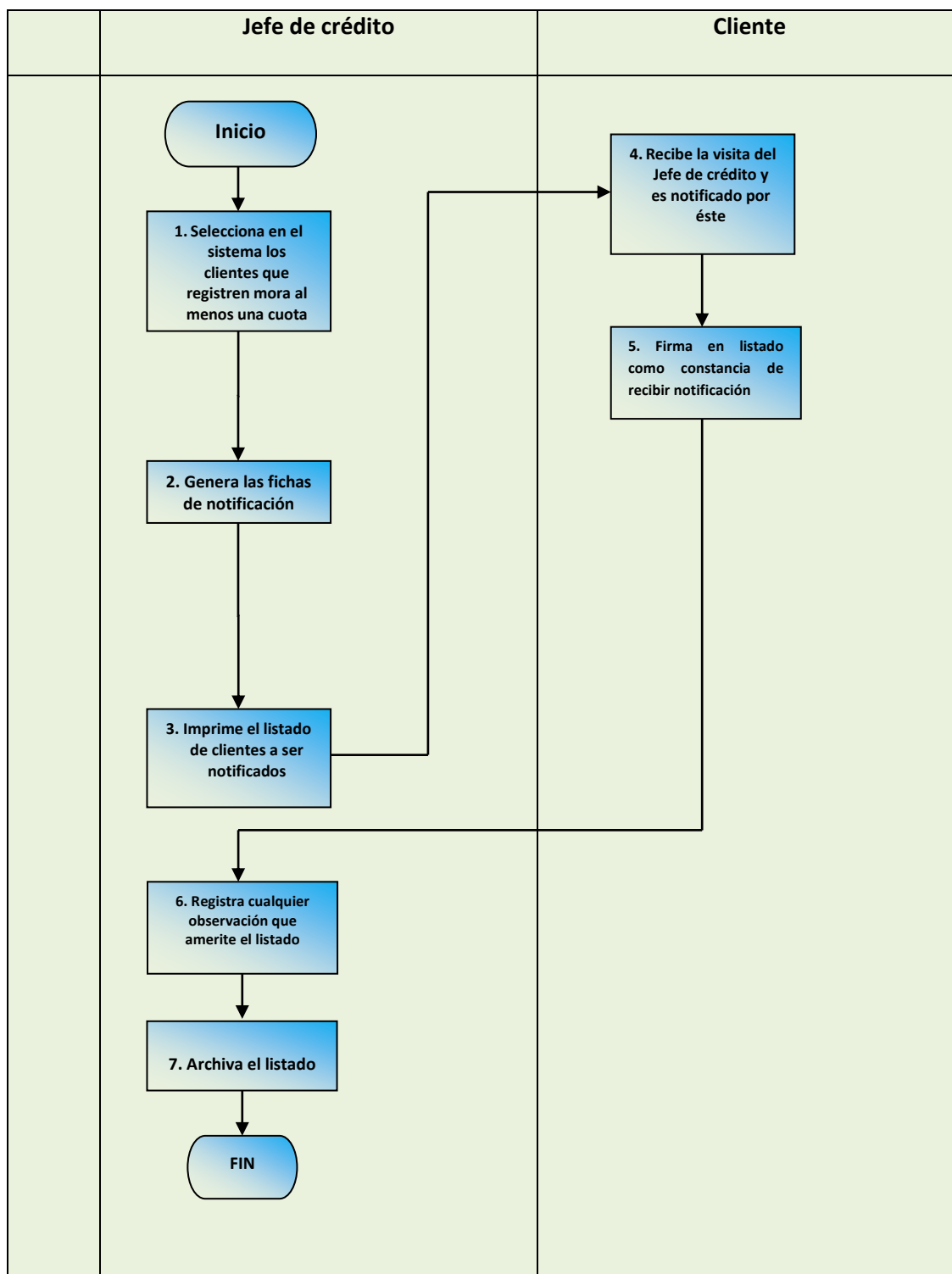
Este proceso detalla las actividades establecidas para realizar la notificación a clientes que se encuentren con operaciones de crédito en mora o vencidas. El funcionario responsable de este proceso es el Jefe de Crédito.

Descripción del proceso

1. Jefe de Crédito selecciona en el sistema los clientes que registren una cuota impaga al día inmediato anterior.
2. Jefe de Crédito imprime del sistema las fichas de notificación de clientes impagos en base a la selección realizada anteriormente.

3. Jefe de Crédito imprime el listado de clientes a ser Notificados.
4. Jefe de Crédito realiza la visita física al cliente y se le entrega la notificación.
5. Cliente registra en el listado impreso anteriormente su firma como constancia de haber recibido la notificación así como cualquier observación si así amerita.
6. Jefe de Crédito registra cualquier observación que la situación amerite con respecto al listado de clientes.
7. Jefe de Crédito archiva el listado.

Flujo del proceso



Elaboración: La Autora

8.9.6.12.2. Gestión de cobranza extrajudicial y judicial

Este proceso detalla las actividades establecidas para realizar la notificación y recuperación de operaciones del crédito en mora o vencidas que no fueron recuperadas en la cobranza extrajudicial. El funcionario responsable de este proceso es el Asesor Jurídico.

Descripción del proceso

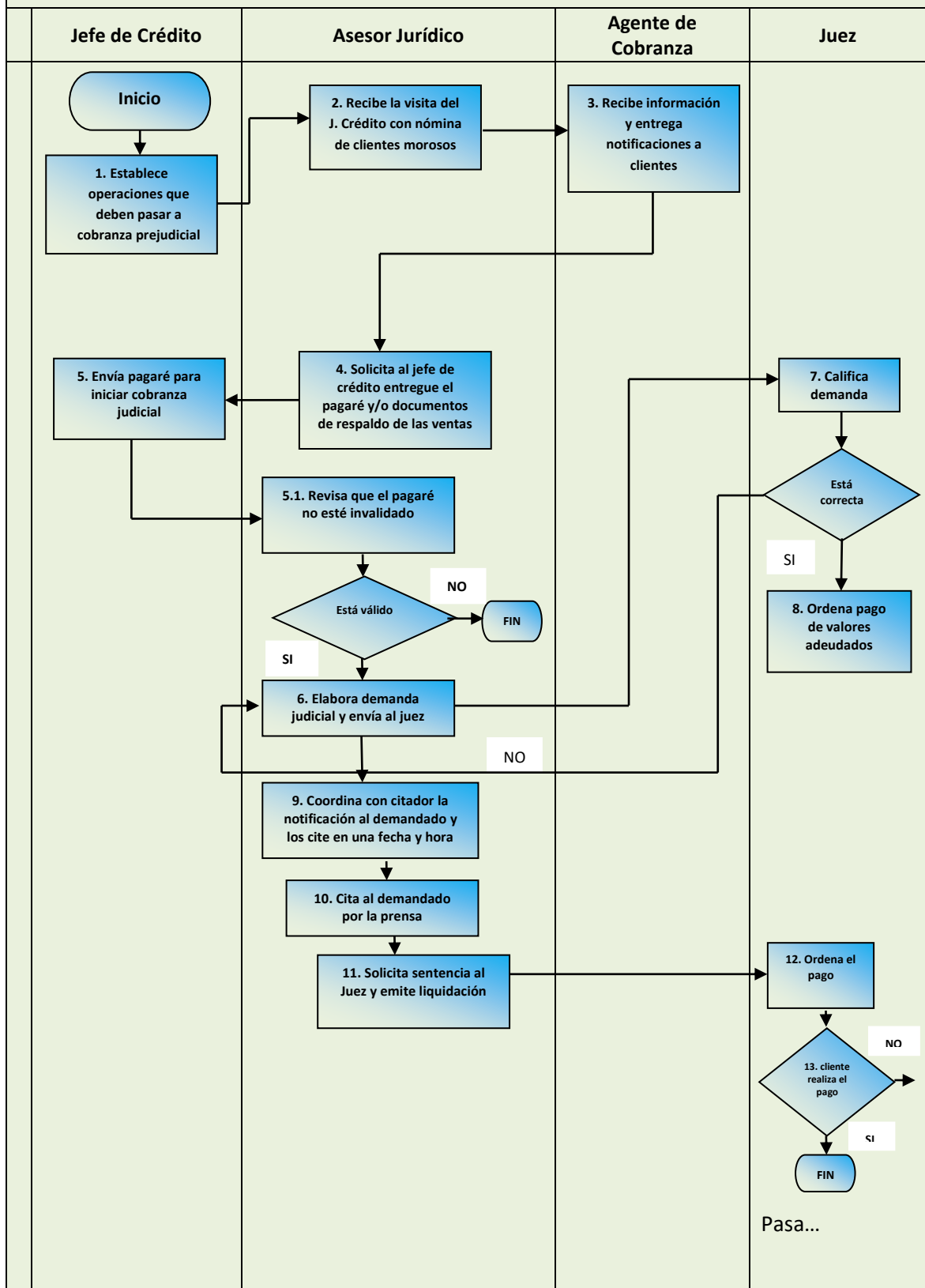
1. El Jefe de Crédito analiza las operaciones que registran mora superior a lo establecido en la política de crédito para gestión extrajudicial que deben pasar a cobranza prejudicial.
2. El Asesor Jurídico recibe esa información y elabora las notificaciones prejudiciales de los clientes con operaciones vencidas.
3. El Asesor Jurídico entrega al Agente de Cobranza las notificaciones de los clientes en mora prejudicial a ser notificados.
4. El Asesor Jurídico solicita al Jefe de Crédito se le entregue el o los pagarés y/ o documentos de respaldo de las ventas realizadas a crédito.
5. El Jefe de Crédito envía los pagarés del Asesor Jurídico, este último los revisa en cantidad y que los mismos no hayan perdido las características que el título ejecutivo debe poseer para mantener su validez, si existe pagarés no acordes, procede a devolverlos, caso contrario continúa con el proceso.
6. El Asesor Jurídico elabora la demanda de acuerdo al contenido del pagaré y entrega en el juzgado.

7. El juez debe calificar la demanda. El juez revisa la demanda presentada y si está de acuerdo la aprueba, caso contrario, solicita que se complete o aclare.
8. Una vez que el juez aprueba la demanda, ordena que el deudor y/o los garantes paguen los valores correspondientes.
9. El Asesor Jurídico coordina con el citador para que este último notifique al o los demandados y lo cite en una fecha y a una hora.
10. Si el citador no ubica al o los demandados, informa al Asesor Jurídico para que se realice la notificación a través de la prensa.
11. Si después de la citación por la prensa, el deudor y/o los garantes no comparecen, el Asesor Jurídico solicita sentencia al juez.
12. El juez ordena se realice el pago adeudado a los denunciados.
13. Si el deudor y/o los garantes acuden a la citación, acepta la deuda, se espera el pago y se archiva el proceso. De no ser así:
14. Una vez que ya no existan observaciones y la deuda ha sido, acepta el Asesor Jurídico solicita el pago o los bienes que posea el deudor y/o los garantes para embargo.
15. Si el deudor y/o los garantes declaran no tener dinero para pago y tampoco poseer bienes para embargo, el asesor jurídico, investiga en el Registro Mercantil y en el de la propiedad sobre posibles bienes que el deudor posea.
16. Si el Asesor Jurídico confirma la existencia de bienes para posibilitar embargo, solicita al juez que nombre un alguacil y depositario judicial,

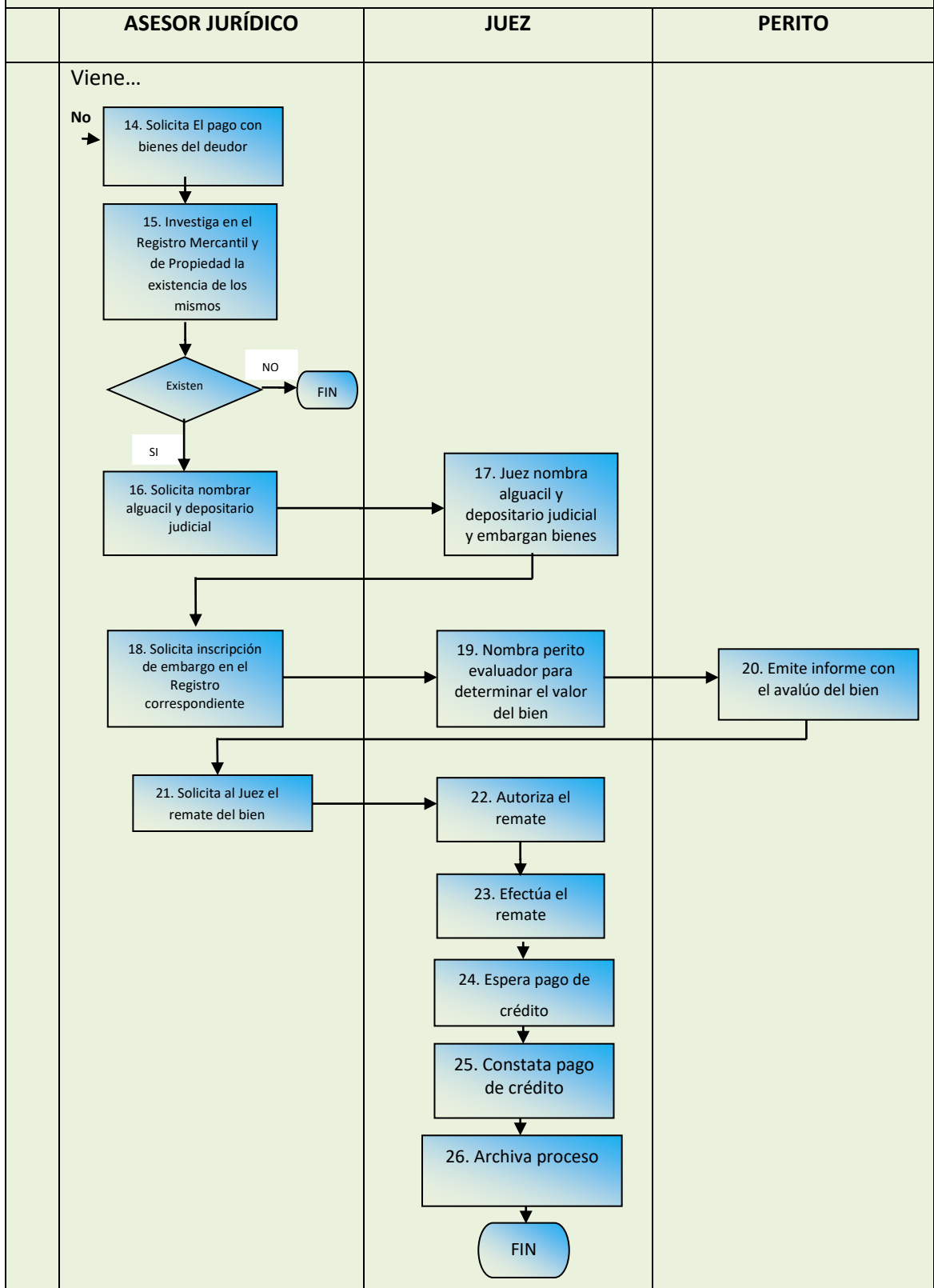
caso contrario solicita al juez declara insolvencia del deudor y/o los garantes.

16. Si existen bienes del deudor y/o los garantes, el juez nombra alguacil y depositario judicial y toman la custodia de los bienes embargados.
17. El Juez nombra al alguacil y depositario judicial y proceda al embargo de bienes.
18. El Asesor Jurídico solicita al juez la inscripción del embargo en el Registro de la Propiedad o Mercantil según corresponda.
19. El juez nombra un perito evaluador para determinar el valor monetario del bien embargado.
20. El perito evaluador emite el informe con el avalúo del bien.
21. El Asesor Jurídico solicita al juez el remate del bien.C.C. Art. 2299.
22. El juez autoriza el remate del bien.
23. Se efectúa el remate del bien.
24. Se espera el pago del crédito.
25. El juez constata el pago del crédito
26. Se archiva el proceso
27. Finaliza el proceso.

Subproceso: Gestión de cobranza extrajudicial y judicial
Responsable: Asesor Jurídico



Subproceso: Gestión de cobranza extrajudicial y judicial
Responsable: Asesor Jurídico



Elaboración: La Autora

8.9.7. Recursos humanos y administrativos

Los clientes activos y vencidos así como el personal administrativo, guardia y operarios de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.

8.9.8. Recursos materiales

Informes y análisis sobre la cartera vencida de la Sucursal Quevedo 1.

Gestiones de recuperación.

Controles de inversión.

Asesoría técnica.

Planificación de actividades.

Movilización. (Vehículos).

8.9.9. Recursos técnicos y financieros

Es necesario apoyarse en teorías y técnicas, que permitan el aprovechamiento práctico y el conocimiento científico que ayuden al manejo de las actividades a desarrollarse y al informe de resultados para la toma de decisiones de manera oportuna y veraz, por lo que se hace necesaria la intervención de expertos en el tema así como contar con tecnología apropiada.

8.9.10. Impacto

Todo cambio al inicio provoca resistencia, y aún más en el área comercial; es por eso que hay que llamar a la reflexión de los involucrados, para que se concienticen, y puedan entender que todo esfuerzo implica un sacrificio, que al final tendrá su recompensa.

Una vez que cada uno de los deudores involucrados, estén totalmente conscientes de la necesidad e importancia de este cambio; y acepte con

responsabilidad los diferentes retos que el nuevo diseño de estrategias e instructivo demanda.

El impacto que tendrá el diseño de estrategias e instructivo para la recuperación de cartera vencida en la empresa está ubicada en la categoría A (que se asigna a los proyectos con impactos ambientales negativos no significativos, dentro de lo tolerado y previsto por las Normas de Impacto Ambiental El A vigentes); y, no requiere de los tipos de impacto ambiental ya que el mismo no afecta al medio ambiente ya que más bien se orienta al impacto económico y social.

8.9.11. Evaluación

La evaluación se la llevará a efecto desde el inicio de su ejecución, tomando en cuenta el cumplimiento de metas, reformas e innovaciones constantes y tecnológicas; expectativas de los clientes, personal administrativo, operarios y guardia.

Este tipo de seguimiento y evaluación, será directamente realizado por parte del Jefe de Crédito de la sucursal, y por el personal especializado básicamente responsable del área de crédito y legal, se realizará una evaluación respecto al índice de morosidad de la cartera, para conocer los resultados que se vayan obteniendo.

Los resultados de esta propuesta están orientados a lograr bajar el índice de cartera vencida que mantiene la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., así como también reactivar el comercio en la zona; cuando esto ocurre se cumple con lo esperado y por tanto una evaluación en base a resultados efectivos.

IX. RESUMEN

La presente investigación se la realizó en la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. sucursal Quevedo Provincia de los Ríos. Con una duración de 280 días.

Para poder llegar a la conclusión de los objetivos se comenzó considerando la necesidad de volver eficientes a la empresa privada, este trabajo pretende dar una orientación, ofreciendo información sobre una empresa que lleva por nombre Tecnicentro Eguiguren S.A. cuya actividad principal denota la venta de llantas, baterías, lubricantes, aros, tubos, defensas, y servicios varios, la misma que puede servir de referencia, para mediante análisis facilitar la estimulación de ideas e iniciativas para tomar acciones que favorezcan a una mejor administración.

Se realizó un diagnóstico de la empresa para lo cual se aplicaron encuestas entrevistas a los involucrados y de esta manera se pudo identificar la situación actual de la misma. Está aceptado que una gestión oportuna, adecuada y sostenible se debe llevar a cabo mediante un enfoque integrado, que la evaluación del recurso es fundamental para que las decisiones se tomen de forma razonada y que la capacidad para realizar dichas evaluaciones debe contar con un mayor apoyo.

Cada cuenta por cobrar representa, en mayor o menor grado, un problema que resolver y cada una tiene por consiguiente su respectiva solución que puede variar. Del total de créditos otorgados por la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Sucursal Quevedo 1, en la ciudad de Quevedo en el periodo 2009, se reportó un capital vencido de USD 179.777,20 que representa el 16,80%.

Los resultados que se desprenden de la investigación realizada, refieren que la empresa debe mejorar su sistema de gestión de cobro de cartera así como otorgar productos o servicios a crédito a quienes una vez revisado su perfil cumpla con los requisitos necesarios. También es importante contar con un

asesor jurídico que se encargue de los clientes que presenten resistencia de cumplimiento con sus obligaciones.

Tomando en cuenta que según la Ley de Régimen Tributario Interno exige la provisión de al menos el 1% de las Cuentas pendientes de Cobro, el objetivo principal de las políticas de recuperación es contar con un procedimiento que permita controlar la evolución de las cuentas por cobrar.

Cuando se hace una venta a crédito y con el tiempo el cliente no la paga, y la empresa razonablemente considera que nunca la pagará, se procede a “castigar” esa cartera contra el gasto. Los créditos incobrables que cumplan con una de las condiciones previstas en la indicada Ley serán eliminados (5 años de vencimiento), con cargos a esta provisión y, en la parte que la excedan, con cargo a los resultados del ejercicio en curso.

La hipótesis que guió la presente tesis “El índice de la cartera de crédito vencida se debe a la falta de gestión y estrategias de recuperación de la misma”, quedó plenamente demostrada, en consecuencia es aceptada.

Por último se elabora un diseño de estrategias e instructivo que norme la gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A., en el cual se analiza la situación encontrada en el periodo 2009 y la manera podrían mejorar la recuperación de cartera.

X. SUMMARY

The present investigation was carried out in the company Tecnicentro Eguiguren S.A. branch Quevedo County of Ríos. With a duration of 280 days.

To be able to reach the conclusion of the objectives you began considering the necessity to return efficient to the private company, this work seeks to give an orientation, offering information on a company that takes for name Tecnicentro Eguiguren S.A. whose main activity denotes the sale of tires, batteries, lubricant, hoops, tubes, defenses, and several services, the same one that can serve as reference, for by means of analysis to facilitate the stimulation of ideas and initiatives to take actions that favor to a better administration.

He/she was carried out a diagnosis of the company for that which surveys interviews were applied those involved and this way you could identify the current situation of the same one. It is accepted that an opportune, appropriate and sustainable management should be carried out by means of an integrated focus that the evaluation of the resource is fundamental so that the decisions take in a reasoned way and that the capacity to carry out this evaluations should have a bigger support.

Each bill to get paid represents, in more or smaller grade, a problem that to solve and each one has its respective solution that can vary consequently. Of the total of credits granted by the company Tecnicentro Eguiguren S.A. Branch Quevedo 1, in the city of Quevedo in the period 2009, a conquered capital of USD was reported 179.777,20 that it represents 16,80%.

The results that they come off of the carried out investigation, they refer that the company should improve its system of management of wallet collection as well as to grant products or services to credit to who once revised its profile fulfills the necessary requirements. It is also important to have a juridical adviser that

takes charge of the clients that present execution resistance with their obligations.

Taking into account that according to the Law of Régime Tributary Intern it demands the provision of at least 1% of the pending Bills of Collection, the main objective of the recovery politicians is to have a procedure that allows to control the evolution of the bills to get paid.

When one makes a sale to credit and with the time the client doesn't pay it, and the company reasonably considers that he/she will never pay it, you proceeds to "punish" that wallet against the expense. The irretrievable credits that fulfill one of the conditions foreseen in the suitable Law will be eliminated (5 years of expiration), with positions to this provision and, in the part that you/they exceed it, with position to the results of the exercise in course.

The hypothesis that guided the present thesis "The index of the conquered credit wallet is due to the management lack and strategies of recovery of the same" one, it was demonstrated fully, in consequence it is accepted.

Lastly a design of strategies is elaborated and instructive that norme the management of wallet recovery for the credit department and collection of the company Tecnicentro Eguiguren S.A., in which the situation is analyzed found in the period 2009 and the way they could improve the wallet recovery.

XI. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

BYINGTON.NET., 2011. Consultado el 13 de Febrero del 2011. Disponible en:
<http://www.byington.net/escritos/basescobranza.htm>

CAMPOS E., 2004. Introducción a la Contabilidad Financiera. Ecuador

CODIGO CIVIL. 2010 Tomo I 362p. Corporación de Estudio y Publicaciones

COLLAGUAZO J., 2009. Recuperación de cartera de crédito vencida y estructuración de un sistema para el manejo de cuentas por cobrar en la Cooperativa de ahorro y crédito Cacpe-Zamora.

COMISIÓN INTERSECTORIAL DE POLÍTICA INDUSTRIAL, 2003. Estrategias para la recuperación de cartera vencida. Versión PDF. En línea, disponible en www.cipi.gov.ve.com. Consultado el 12 de julio de 2010.

EVANS K., y MARCUS L., 2007. Técnicas de recobro para la prevención de impagados y la lucha contra la morosidad. Ecuador, 10 p.

GITMAN L., 2000. Administración Financiera, Octava Edición Abreviada-2000, Impreso en México, Editorial Mc Graw Hill, México D.F.

GUAMÁN E., 2009. Políticas de Crédito y Cobranza Tecnicentro Eguiguren S.A.

HIGGINS C., 1998. Financial Management, theory and applications. Chicago. 367 p.

JIMÉNEZ.C., 2000. Gestión y Costos (Mejora Continua), Primera Edición 2000, Impreso en Buenos Aires - Argentina.

MONDELLO H., y CANDACE J., 2001.Crédito y Cobranzas. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 87p.

MONTAÑO G., y AGUSTIN F., 2004.Administración de la Cobranza: Programación y Control. Editorial Trillas.144 p.

MORENO, M., 2007.Cobranzas a Través de Agencias Externas. Buenos Aires-Argentina, 60 p.

PACÍFICO EDITORES S.A., 2004. Dirección y Gestión Financiera Tomos I y II, Primera Edición 2004, Lima-Perú.

PERE J., y BRACHFIELD P., 2006.Recobrar Impagados y Negociar con Morosos. Barcelona- España, 89 p.

MIFSUD T., 1994. Técnicas de recuperación para una cartera morosa. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala

RIVASSANTI.NET., 2011. Consultado el 13 de febrero del 2011. Disponible en: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>

SALVATERRA L., 2007.Combatir la Morosidad con Diferentes Estrategias de Gestión de Cobro. Barcelona – España. 78p.

VIJAY K., y VERMA P., 2007.Managing The Project Team. Pennsylvania – United States, 130 p.

WALTON M., 2002.Cómo administrar con el Método Deming., Edit. Norma. Colombia. 52p

WALTON M., 2003 El Método Deming en la práctica. Edit. Norma., Colombia.45p

WESTON K., y BRIGHAM M., 2003.Fundamentos de Administración Financiera. McGraw – Hill. México.23p.

XII.ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista a aplicar a Gerente financiero y Jefe de crédito de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.

**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS**

TESIS: Gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. sucursal Quevedo 1.

=====

Con el fin de mejorar las operaciones crediticias dentro de la empresa se realizará la siguiente entrevista, no hay respuestas buenas o malas, para obtener los resultados reales se le pide responda únicamente con la verdad.

- 1. ¿Existe un límite en el monto de crédito?**

- 2. ¿Qué monto de crédito se otorgó en el año 2009?**

- 3. ¿Qué monto se recuperó durante el año 2009?**

- 4. ¿Existen políticas de crédito en la empresa?**

- 5. ¿Existen estrategias de cobranza en la empresa?**

- 6. ¿Cada qué tiempo hay revisión de políticas de crédito?**

ANEXO 2. Entrevista a aplicar a Asesores de comerciales de la empresa
Tecnicentro Eguiguren de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS

TESIS: Gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. sucursal Quevedo 1.

=====

Con el fin de mejorar las operaciones crediticias dentro de la empresa se realizará la siguiente entrevista, no hay respuestas buenas o malas, para obtener los resultados reales se le pide responda únicamente con la verdad.

1. ¿Qué tipo de clientes atiende?

Natural ()

Jurídica ()

Otros () ¿Cuáles? _____

2. ¿Lleva Usted un control de las ventas realizadas de sus clientes?

Si ()

No ()

3. ¿El descuento que aplica lo hace de acuerdo a la política establecida por la Empresa?

Si ()

No ()

4. ¿Cuál es el plazo que otorga la empresa para una venta a crédito?

30 días ()

60 días ()

90 días ()

120 días ()

5. ¿En todas las ventas Usted solicita al Cliente una entrada, que porcentaje?

0 % ()

12 % ()

15 % ()

20 % ()

30 % o más ()

6. ¿Con que documentos respalda las ventas realizadas a sus clientes?

Letras ()

Cheques ()

Pagaré ()

Otros () ¿Cuáles? _____

7. ¿Qué tipo de marca de llantas son las que tiene mayor demanda en su Zona? Indique en porcentaje.

General ()

Barum ()

Continental ()

Viking ()

Aeoluss ()

Otros () ¿Cuáles? _____

ANEXO 3. Entrevista a aplicar a clientes vencidos de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.

**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS**

TESIS: Gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. sucursal Quevedo 1.

=====

Con el fin de mejorar las operaciones crediticias dentro de la empresa se realizará la siguiente entrevista, no hay respuestas buenas o malas, para obtener los resultados reales se le pide responda únicamente con la verdad.

- 1. ¿Cuáles son los motivos por el cual ha dejado de cancelar sus deudas vencidas?**
Falta de empleo ()
Bajos ingresos ()
Enfermedad ()
Otros () ¿Cuál? _____
- 2. ¿Considera que la empresa dentro de sus políticas debe de reestructurar la deuda antes de llegar a trámite judicial?**
Si ()
No ()
¿Por qué? _____
- 3. ¿Cómo sería su forma de pago luego de la reestructuración de su deuda?**
Diario ()
Semana ()
Quincenal ()
Mensual ()
- 4. ¿Cuál sería su sistema de pago?**
Efectivo ()
Cheque ()
Débitos ()
Transferencias ()
Otros () ¿Cuál? _____

5. ¿Cuáles son sus ingresos económicos mensuales?

1 – 200 ()

201 – 500 ()

501 – 800 ()

Más de 800 ()

ANEXO 4.Entrevista a aplicar a clientes activos de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A.

**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS**

TESIS: Gestión de recuperación de cartera para el departamento de crédito y cobranza de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. sucursal Quevedo

=====

Marque con una X la respuesta con la que esté de acuerdo, se pide de manera más atenta que no deje ninguna respuesta sin responder, para obtener los resultados reales se le pide responda únicamente con la verdad.

1. ¿Cómo califica la calidad del servicio que recibe por parte del personal de oficina de Tecnicentro Eguiguren?

Pésimo ()

Malo ()

Regular ()

Bueno ()

Excelente ()

2. ¿Cree Ud. Que el personal de la empresa cuenta con los conocimientos sobre el servicio y productos que ofrece?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

3. ¿Considera Ud. Que las políticas de crédito que tiene la empresa están acorde a las expectativas del cliente?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

4. ¿Cuál es su sistema de pago?

Crédito ()

Contado ()

5. ¿Cuáles son sus ingresos económicos mensuales?

1 – 200 ()

201 – 500 ()

501 – 800 ()

Más de 800 ()

6. ¿Seleccione los inconvenientes que se presentan al momento de su compra?

Calidad ()

Precio ()

Atención ()

Presentación del Producto ()

7. ¿Son amables cuando llaman a recordar que tiene un pago vencido?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

8. ¿Cómo recomendaría los productos o servicios que ofrece Tecnicentro Eguiguren?

Pésimo ()

Malo ()

Regular ()

Bueno ()

Excelente ()

9. ¿Considera que la Empresa Tecnicentro Eguiguren cubre sus expectativas y está siempre a la vanguardia con tecnología de punta?

Si ()

No ()

¿Por qué? _____

ANEXO 5.Organigrama de la empresa Tecnicentro Eguiguren S.A. Ecuador

